

# 南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之  
關聯性研究 - 以國泰人壽壽險從業人員為例

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATION CHANGE,  
LEADER'S BEHAVIOR、MOTIVATION SYSTEM、JOB STRESS、JOB  
INVOLVEMENT AND BURNOUT IN LIFE INSURANCE EMPLOYEE  
- EXAMPLE OF CATHAY LIFE INSURANCE COMPANY

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR：CHEN MENG-SHIOU Ph.D.

研究生：張元昌

GRADUATE STUDENT：CHANG YUAN-CHANG

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究—以國泰人壽壽險從業人員為例

研究生：張元昌

經考試合格特此證明

口試委員：陳孟修

范維新

指導教授：陳孟修

所 長：李 弘 毅

口試日期：中華民國 九十五年 六 月 五 日

## 南華大學管理科學研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究 - 以國泰人壽壽險從業人員為例

研究生：張元昌

指導教授：陳孟修 博士

### 論文摘要內容：

壽險業是具有高度專業性與服務性的行業。無論大小保單，均與從業人員息息相關。有效的管理與服務，不僅能夠維護保戶的切身權益，激勵業務員服務精神，更可進一步提供服務效能。

本研究的目的是探討壽險業對組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之相關性研究。本研究問卷調查，共發出2460份問卷，回收有效問卷465份，有效問卷回收率為18.9%。本研究之假設分為五類：一是個人特徵在各變項間的差異，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係，四是不同集群間的變項差異情形，五是各變項間之影響關係情形。本研究採取SPSS統計視窗軟體作為統計分析的工具，針對樣本資料做因素分析、信度分析、描述性統計、t檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、迴歸分析、集群分析及徑路分析等分析方法。

本研究主要發現如下：

- 1.壽險業的個人特徵對組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠有顯著差異。
- 2.壽險業人員在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠各研究變項之間有顯著相關。

3. 壽險業人員在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠有部分顯著影響。
4. 壽險業人員在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足各變項間對工作倦怠以徑路分析方法分析，呈現顯著影響。

**關鍵詞：**組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足、工作倦怠

**Title of Thesis :** Research on the relationship among organization change, leader's behavior, motivation system 、 job stress、 job involvement and burnout in life insurance employee - Example of Cathay Life Insurance Company

**Name of Institute :** Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

**Graduate date :** June 2006

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student:** Chang Yuan-Chang

**Advisor:** Chen Meng-Shiou Ph.D.

## **Abstract**

The life insurance has high professional, complicated and variation business. It is big to an insurance policy at a great amount of deal, small to at several yuan, closely linked with staff member. Effective management and service, can not merely safeguard the custom rights, also can encourage the sales man service spirit, even more can propose the efficiency of serving in further. The sales man's professional and working attitude has important result of the service quality to the life insurance company.

The purpose of this study was to examine the relationship among organization change, leader's behavior, motivation system 、 job stress、 job involvement and burnout in life insurance employee. The study adopted questionnaires to get the real answer from the personnel of Cathay Life Insurance Company. Of the 2460 questionnaires sent out, 542 were returned, among which 77 were valid exclusive of 465invalid. The returned rate of valid questionnaires was 18.9%.

The study was involved in (1) the difference of individual characteristics in

all variables, (2) the correlations among variables, (3) the interaction between variables, (4) the difference of variables from different groups, and (5) the causality between variables.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. The methods for analysis of sample data were as follows: factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, T-test analysis, single factor variant analysis (one-way ANOVA), subsequent inspection, Pearson correlated analysis, cluster analysis, regression analysis, path analysis and so on.

There are four major finding in the research as follows :

1. The individual characteristics had shown significant difference in the variables of organization change、 leader's behavior、 motivation system 、 job stress、 job involvement and burnout in life insurance employee .
2. Organization change、 leader's behavior、 motivation system 、 job stress、 job involvement and burnout in life insurance employee had significantly positive and negative correlations with each other.
3. Organization change、 leader's behavior、 motivation system 、 job stress、 job involvement in life insurance employee had significantly positive and negative effects in part on burnout.
4. The path analysis had also shown that organization change、 leader's behavior、 motivation system 、 job stress、 job involvement in life insurance employee had significantly positive and negative effects in part on burnout.

The above inclusions can be shared with entrepreneur and concerning scholars.

They also provide the basis of the future direction with concerning researchers.

**Keywords** : organization change, leader's behavior, motivation system, job stress, job involvement, burnout

## 目 錄

中文摘要		i
英文摘要		iii
目錄		v
表目錄		vii
圖目錄		xi
第一章	緒論	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究動機.....	1
1.3	研究目的.....	2
1.4	研究流程.....	3
1.5	研究限制.....	6
1.6	論文結構.....	6
第二章	文獻探討	9
2.1	組織變革理論與相關研究.....	9
2.2	主管領導理論與相關研究.....	26
2.3	激勵制度理論與相關研究.....	33
2.4	工作壓力理論與相關研究.....	49
2.5	工作滿足理論與相關研究.....	60
2.6	工作倦怠理論與相關研究	72
2.7	研究變項間之相關研究.....	89
第三章	研究方法.....	92
3.1	研究架構.....	92

3.2	研究假設.....	95
3.3	研究變項之操作性定義.....	98
3.4	研究設計.....	99
3.5	資料處理與統計方法.....	114
第四章	研究結果與分析.....	117
4.1	問卷信度分析.....	117
4.2	樣本結構與各變項之描述性分析.....	119
4.3	T 檢定與單因子變異數分析.....	128
4.4	各構面之相關分析.....	152
4.5	迴歸分析及層級迴歸.....	167
4.6	集群分析.....	176
4.7	徑路分析.....	189
第五章	結論與建議.....	193
5.1	結論.....	198
5.2	建議.....	211
5.3	對後續研究者之建議.....	212
參考文獻	.....	213
一	中文部分.....	213
二	英文部分.....	217
附錄一	本研究之問卷.....	221

## 表目錄

表 2.1	組織變革的分類 . . . . .	17
表 2.2	組織變革的相關研究 . . . . .	25
表 2.3	中外學者對領導的定義 . . . . .	26
表 2.4	中外學者對領導之論點 . . . . .	27
表 2.5	中外學者對轉換型領導構面的定義 . . . . .	34
表 2.6	國內外專家及學者對激勵定義之彙總 . . . . .	36
表 2.7	「X 理論」與「Y 理論」 . . . . .	39
表 2.8	各學者或研究對激勵制度之分類及其內容或定義 . . . . .	45
表 2.9	壓力之定義 . . . . .	50
表 2.10	工作壓力的定義 . . . . .	51
表 2.11	工作壓力的常見來源及起因 . . . . .	53
表 2.12	國內外學者對工作滿足的定義 . . . . .	61
表 2.13	工作滿足的相關理論彙整表 . . . . .	64
表 2.14	影響工作滿足之相關因素 . . . . .	65
表 2.15	國內外學者對工作倦怠之定義 . . . . .	73
表 2.16	與工作倦怠有關的工作環境特性 . . . . .	75
表 2.17	與工作倦怠有關的成因 . . . . .	77
表 2.18	個人工作倦怠徵候的指標表 . . . . .	82
表 2.19	國內有關工作倦怠之研究一覽表 . . . . .	88
表 3.1	本研究問卷發放及回收表	99
表 3.2	本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表 . . . . .	101
表 3.3	組織變革因素分析結果彙整表 . . . . .	102
表 3.4	主管領導因素分析結果彙整表 . . . . .	104

表 3.5	激勵制度因素分析結果彙整表 . . . . .	106
表 3.6	工作壓力因素分析結果彙整表 . . . . .	108
表 3.7	工作滿足因素分析結果彙整表 . . . . .	109
表 3.8	工作倦怠反向題彙整表 . . . . .	111
表 3.9	工作倦怠因素分析結果彙整表 . . . . .	112
表 3.10	量表來源相關構面及題數表 . . . . .	113
表 4.1	問卷信度分析摘要表 . . . . .	119
表 4.2	個人特徵基本特性表 . . . . .	121
表 4.3	年齡與職務交叉表 . . . . .	122
表 4.4	年齡與職位交叉表 . . . . .	123
表 4.5	年齡與服務年資交叉表 . . . . .	123
表 4.6	年齡與薪資交叉表 . . . . .	124
表 4.7	職務與薪資交叉表 . . . . .	124
表 4.8	職位與薪資交叉表 . . . . .	125
表 4.9	服務年資與薪資交叉表 . . . . .	125
表 4.10	各變項之描述性分析表 . . . . .	127
表 4.11	不同性別與各變項之差異分析表 . . . . .	130
表 4.12	不同職務與各變項之差異分析表 . . . . .	134
表 4.13	不同職位與各變項之差異分析表 . . . . .	137
表 4.14	不同教育程度與各變項之差異分析表 . . . . .	139
表 4.15	不同婚姻狀況與各變項之差異分析表 . . . . .	143
表 4.16	不同年齡與各變項之差異分析表 . . . . .	145
表 4.17	不同服務年資與各變項之差異分析表 . . . . .	148
表 4.18	不同薪資與各變項之差異分析表 . . . . .	151

表 4.19	組織變革與主管領導相關分析表 . . . . .	152
表 4.20	組織變革與激勵制度相關分析表 . . . . .	154
表 4.21	組織變革與工作壓力相關分析表 . . . . .	155
表 4.22	組織變革與工作滿足相關分析表 . . . . .	156
表 4.23	組織變革與工作倦怠相關分析表 . . . . .	157
表 4.24	主管領導與激勵制度相關分析表 . . . . .	158
表 4.25	主管領導與工作壓力相關分析表 . . . . .	159
表 4.26	主管領導與工作滿足相關分析表 . . . . .	160
表 4.27	工作壓力與工作倦怠相關分析表 . . . . .	161
表 4.28	激勵制度與工作壓力分析表 . . . . .	161
表 4.29	激勵制度與工作滿足相關分析表 . . . . .	162
表 4.30	激勵制度與工作倦怠相關分析表 . . . . .	163
表 4.31	工作壓力與工作滿足相關分析表 . . . . .	165
表 4.32	工作壓力與工作倦怠相關分析表 . . . . .	166
表 4.33	工作滿足與工作倦怠相關分析表 . . . . .	167
表 4.34	各研究變項大構面相關分析總表 . . . . .	167
表 4.35	組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足對工 作倦怠之迴歸分析表 . . . . .	168
表 4.36	迴歸分析顯著結果彙整表 . . . . .	169
表 4.37	各變項對情緒耗竭之層級迴歸模型 . . . . .	171
表 4.38	各變項對專業服務效能之層級迴歸模型 . . . . .	172
表 4.39	各變項對工作疏離之層級迴歸模型 . . . . .	174
表 4.40	不同集群對工作倦怠的同意水準之差異性分析表 . . . . .	176
表 4.41	集群在組織變革變項之差異性分析表 . . . . .	178

表 4.42	不同組織變革集群對主管領導、工作壓力、工作滿足與工作倦怠差異性分析表	179
表 4.43	不同集群在主管領導變項之差異性分析表 . . . . .	181
表 4.44	不同主管領導集群對激勵制度工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析表 . . . . .	182
表 4.45	不同集群在激勵制度變項之差異性分析表 . . . . .	184
表 4.46	不同激勵制度集群對工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析表 . . . . .	184
表 4.47	不同集群在工作壓力變項之差異性分析表 . . . . .	186
表 4.48	不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析表	187
表 4.49	不同集群在工作滿足變項之差異性分析表 . . . . .	188
表 4.50	不同工作滿足集群對工作倦怠之差異性分析表 . . . . .	189
表 5.1	本研究之研究假設與驗證結果彙整表 . . . . .	207

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖 . . . . .	5
圖 1.2	論文結構圖 . . . . .	8
圖 2.1	俄亥俄州立大學領導行為理論圖 . . . . .	29
圖 2.2	管理方格 . . . . .	30
圖 2.3	Fiedler 的發現 . . . . .	32
圖 2.4	路徑-目標理論 . . . . .	33
圖 2.5	影響工作滿足之前因與後果變項 . . . . .	67
圖 2.6	工作滿足與績效的模式	69
圖 2.7	工作倦怠形成過程的三個階段 . . . . .	78
圖 2.8	工作倦怠惡性循環的過程 . . . . .	81
圖 2.9	工作倦怠的生態模式 . . . . .	85
圖 2.10	社會能力模式 . . . . .	86
圖 2.11	控制論模式 . . . . .	87
圖 3.1	研究架構圖 . . . . .	93
圖 3.2	研究架構圖及相關子構面 . . . . .	94
圖 4.1	未刪除未達顯著水準的徑路分析圖 . . . . .	190
圖 4.2	限制模式徑路圖 . . . . .	191

# 第一章 緒論

本章共分為六節，第一節為研究背景，第二節為研究動機，第三節為研究目的，第四節為研究流程，第五節為論文結構，第六節為研究限制，茲就各細節分別概述如下：

## 1.1 研究背景

國內經濟已面臨轉型階段，由製造業進入服務業的時代。政府於民國七十九年開放新銀行之設立，以促使本國金融業朝自由化、國際化之方向發展。由於政府對銀行設立的解禁，因此81年十五家新銀行先後一起成立，以及82年安泰銀行尾隨跟進後，總計有16家新銀行，後續一些地方信用合作社改為商業銀行，使銀行間之競爭日趨白熱化，加上企業與個人籌資及理財管道日趨多元化、資訊日益透明，更使得銀行業面臨前所未見的挑戰。

由於國內金融機構家數急速增加，金融機構的過剩使得每一分支單位服務人口數已接近規模不經濟；價格競爭也使得利差降低獲利能力衰退。87年亞洲金融風暴發生迄今，一些經營體質較差之金融機構面臨經營危機，或由中央再保公司接管，或由體質較佳之大型行庫併購。

90年立法院通過金融六法，以推動金融機構整合。93年12月止共有14家金融控股公司，本國銀行50家，外國銀行36家，基層金融313家，信託投資公司3家，票券金融公司14家，因此仍未改善競爭激烈的環境。以致同業間合併與併購、異業間策略聯盟或跨業經營方式，以增強競爭力；對內，以組織變革為改革重點。對外，朝金融理財全方位服務，一次購足為訴求，並伺機併購同業，來提升佔有率及競爭力

## 1.2 研究動機

人壽保險業務的推廣是一種無形商品的推廣，是一種理念的及關念的

說服。壽險從業人員本著積功德的心態、服務群眾的想法或是為追求個人目地。每天有將近二十餘萬的售險從業人員在為壽險事業打拼。

國泰人壽保險股份有限公司是國內最大壽險公司，市場占有率約24.2%。國泰人壽成立於民國51年，90年與集團關係企業國泰銀行及國泰世紀產險合併成立國泰金控，民國91以換股方式合併世華銀行。國泰金融控股公司成立以後，以國泰人壽及國泰世華銀行為雙引擎運作模式，改變一向由國泰人壽主導的態勢，成為一個「保險銀行」。

金融機構合併後因不同企業文化之磨合，為因應競爭之組織變革均為追求管理效益之普遍方式，亦為時勢所趨。但組織變革的問題包括原單位意願、員工工作調整、整合條件及人事等等問題。其中各單位的差異、員工情緒、績效考核、員工的工作滿足以及員工的工作壓力，皆可能會影響員工的工作態度及離職傾向，形成工作倦怠。因此，消弭潛在的不利因素，達到整合達成的目的，便為本文主要研究動機之一。

每個主管有不同的領導方式，因不同領導方式對員工之心態產生不同的效果，對員工的工作滿足以及員工的工作壓力之影響，進而使工作倦怠的形成，為本文主要研究動機之二。

公司或單位主管為追求績效，設定各項獎勵措施，因不同獎勵對員工有不同的激勵效果。因此，激勵對員工的工作滿足以及員工的工作壓力之影響，及對工作倦怠的形成，為本文主要研究動機之三。

### 1.3 研究目的

根據上述研究動機，本研究之目的在於研究有關以國泰人壽員工為對象，探討組織變革、主管領導、激勵制度對工作滿足、工作壓力與工作倦怠之相關研究。根據研究目的，研究者希望透過實証分析結果回答下列問題：

- 一、探討不同的個人基本特徵對組織變革、主管領導、激勵制度、工作滿足、工作壓力與工作倦怠之差異？
- 二、探討壽險從業人員在組織變革、主管領導、激勵制度、工作滿足、工作壓力對工作倦怠之相關性？
- 三、探討壽險從業人員在組織變革、主管領導、激勵制度、工作滿足、工作壓力對工作倦怠的影響性？
- 四、對於組織變革、主管領導、激勵制度、工作滿足、工作壓力等各變項進行集群分析，以瞭解各集群之特性及與工作倦怠之差異性？

#### 1.4 研究流程

本研究進行之流程如圖 1.1 所示。

##### 1.確定研究主題

依研究者個人工作背景、研究興趣與社會切身問題，發現研究背景與動機，確定研究目的，界定研究對象與範圍，評估研究主題之可行性，確定研究方法，擬定研究計畫，並與指導教授研討修正後，確定本研究主題。

##### 2.文獻探討與整理

在國家圖書館、國立中山大學、國立師範大學、國立中正大學、南華大學圖書館等處，以及利用網路系統蒐集相關理論與資料，包括博碩士論文、國內外期刊、法令規章等，加以詳讀並依序分析歸納整理。在蒐集相關文獻過程中，與指導教授多次討論與修正，確定本研究架構。

##### 3.研究架構與方法

決定研究架構，定義研究變項，建立研究假設，以調查問卷作為研究工具，包括量表之選用、設計問卷內容與格式、資料處理與分析方法。

##### 4.問卷設計與調查

問卷編製完成後，經由問卷預試並多方與指導教授討論後定稿，透過

親送及郵寄方式，發放回收問卷，並追蹤催收。

#### 5.資料統計與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄，運用 SPSS FOR WINDOW 8.0 中文版程式系統進行描述性統計資料校正無錯誤後，再依研究架構與假設進行統計分析，所得資料予以歸納整理、分析與探討。

#### 6.結論與建議

根據統計分析結果，檢驗研究假設，提出結論與建議，指出未來研究方向，以供後續研究者之參考，並請指導教授審閱修訂，完成本研究論文。

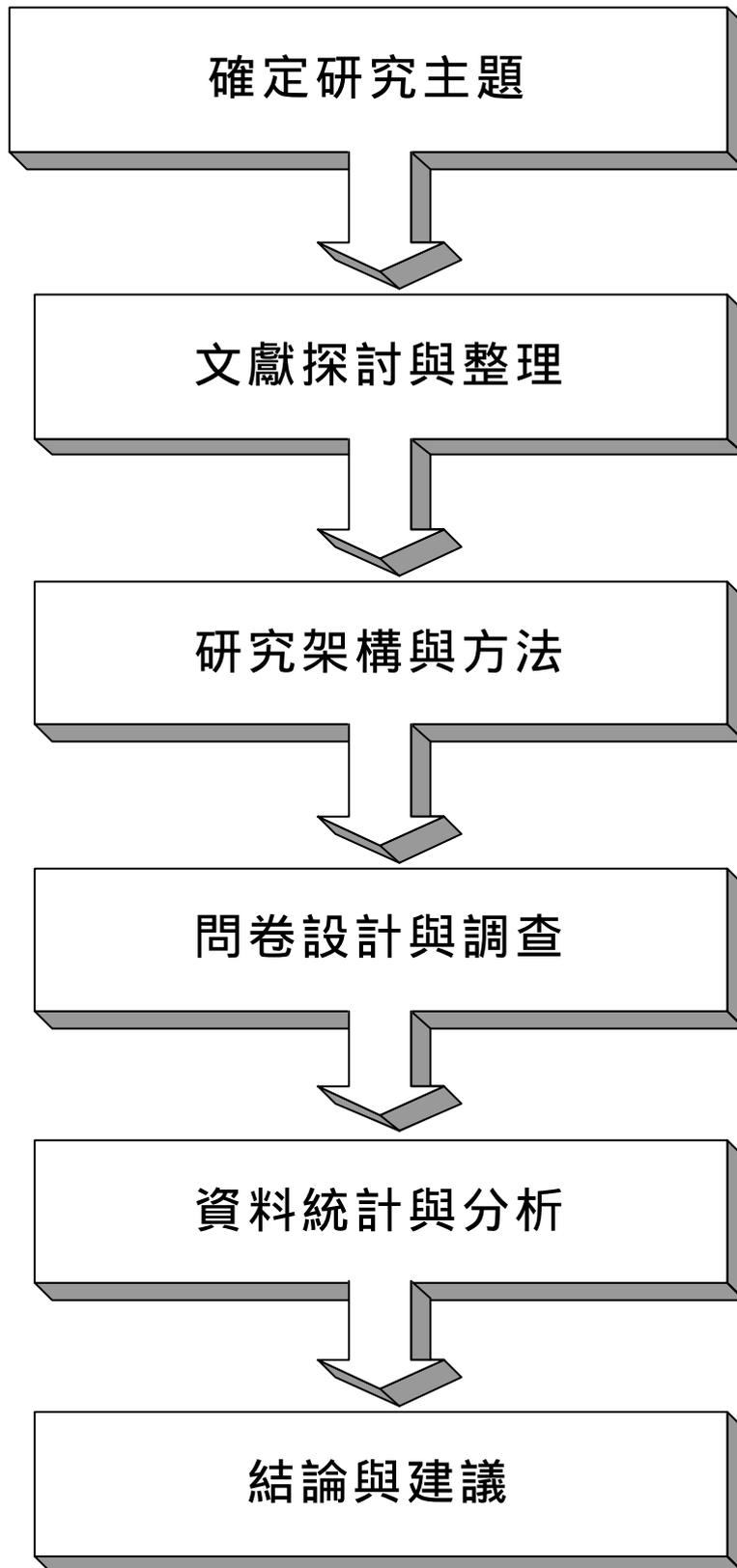


圖1.1 研究流程圖

## 1.5 研究限制

由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制的產生，本研究也不例外，因囿於人力、財力等因素之限制，或難免有所疏漏、不周延之處外，尚有以下幾點研究限制：

### 一、研究變項限制

在實際的情境中，影響工作倦怠之相關變項甚為廣泛，如全部容納，將形成變項過多，問卷題目繁雜，恐影響回收率，本研究僅就國壽員工類別變項、組織變革、主管領導、激勵制度對工作滿足、工作壓力與工作倦怠進行其關聯性之探討，其他因素則不在本研究範圍內。

### 二、研究資料限制

本研究僅就能量化之資料分析，對於無法量化之部分暫不考慮。

### 三、研究對象及結果概化限制

本研究以國泰人壽員工為研究對象，並未包括其他壽險公司人員，是屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面長期探討，未能顧及不同公司從業人員之多元意見。因此，本研究結論與建議，受限於個別公司的限制，未必能概化及解釋全國性之狀況。

### 四、受測者主觀限制

本研究採量化的問卷調查法進行研究，雖能在短時間獲知國泰人壽員工對研究變項的知覺程度，惟受試者填答問卷時，可能受到情緒、情感和認知等主觀因素之影響，對問卷瞭解和解釋可能產生偏差，難以兼顧其內心之感受程度，無法避免填答者會有心理防衛而有所保留或填答不實之情事發生，造成調查結果有誤差存在，可能使研究失之偏頗。

## 1.6 論文結構

本研究論文共分為五章，依序分別為第一章緒論；第二章文獻探討；

第三章研究方法；第四章研究結果與分析；第五章結論與建議。章節安排如圖 1-2，各章所描述的結構與內容，茲說明如下：

## 第一章 緒論

就研究背景、研究動機、研究目的、研究流程、論文結構與研究限制，分別加以論述之。

## 第二章 文獻探討

本章依序彙整組織變革、主管領導、激勵制度對工作滿足、工作壓力與工作倦怠等各變項的定義與相關文獻及本研究探討之方向加以摘述，並儘量以表格方式呈現，並且針對各研究變項間彼此之關係進行相關文獻之探討。

## 第三章 研究方法

本章著重研究的方法與設計，首先必須建立研究架構，並提出研究假設，釐清各研究變項之操作性定義，參考相關問卷量表，配合研究主題設計問卷，進行研究工具之設計與描述資料分析的方法。

## 第四章 研究結果與分析

本章針對研究對象所回收之問卷，剔除無效問卷，將有效問卷編碼後逐一輸入電腦，透過SPSS統計套裝中文軟體進行因素分析、信度分析、描述性統計分析、交叉分析、差異性分析、皮爾森相關分析、迴歸分析、集群分析等研究方法，將所得數據以表格方式整理呈現並分析探討。

## 第五章 結論與建議

最後一章明確闡述研究之結果，根據結果提出相關建議，以提供學術界、實務界作為相關研究之參考。另外對於後續研究者也提供一些可行的研究方向。

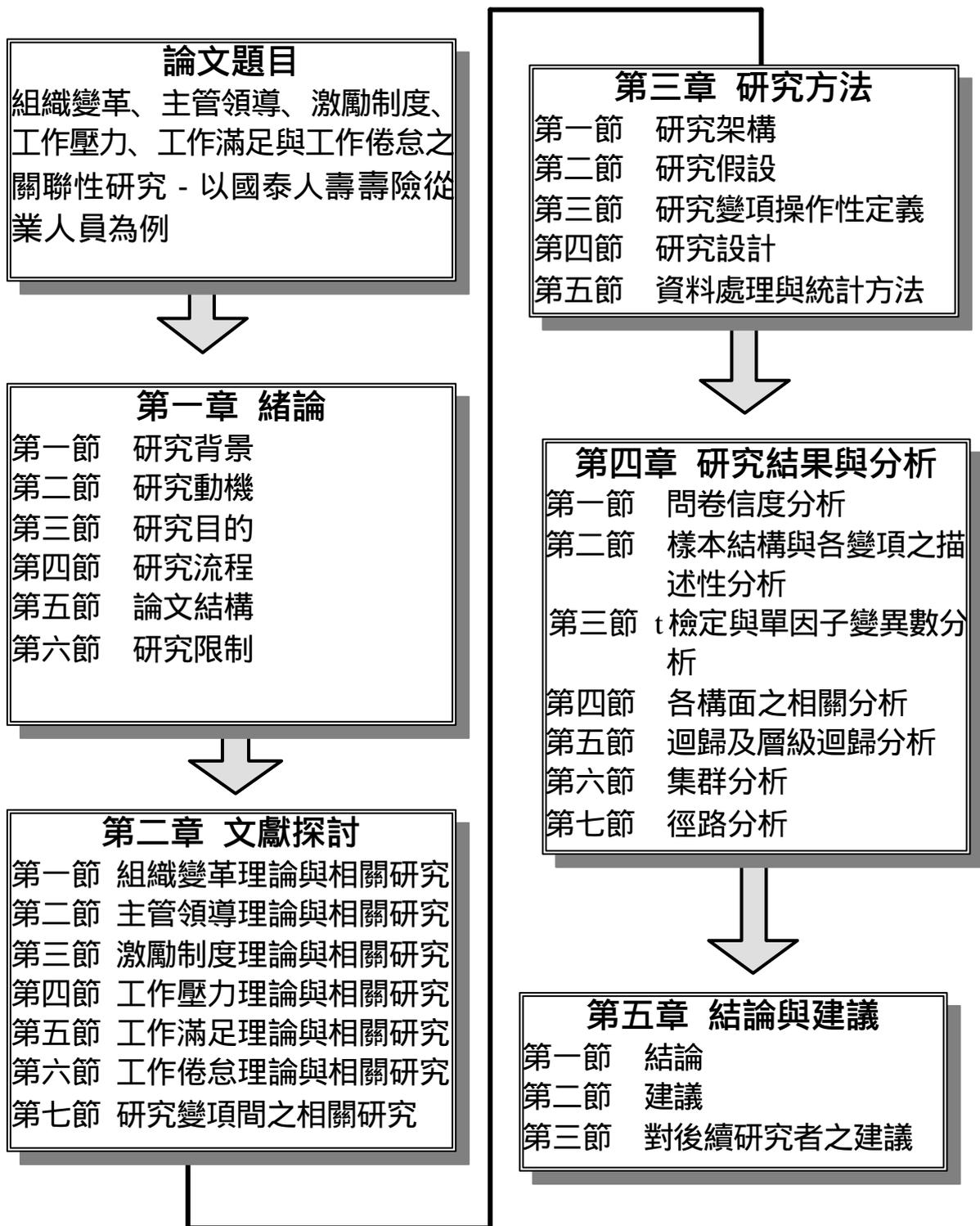


圖 1.2 論文結構圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章目的將針對本研究相關的國內外文獻做理論性的探討，包括組織變革、主管領導、激勵制度對工作壓力、工作滿足與工作倦怠等理論，以建立本研究的理論基礎。本章共分七節，第一節 組織變革理論與相關研究；第二節 主管領導理論與相關研究；第三節 激勵制度理論與相關研究；第四節 工作壓力理論與相關研究；第五節 工作滿足理論與相關研究；第六節 工作倦怠理論與相關研究；第七節 研究變項間之相關研究

茲分別摘述如下：

### 2.1 組織變革理論與相關研究

本節將針對組織的定義與特徵及組織變革的定義、基本概念、影響因素與組織變革的相關研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

#### 2.1.1 組織變革的定義

根據各學者不同的觀點而對組織變革有不同的說法。

Hammer & Champy(1993)指出:市場有三個不容忽視的3C，即顧客(customer)，競爭(competition)，變革(change)。顧客的需求不斷改變更新，市場競爭日益激烈，環境變遷變幻莫測。此種對變遷從事有計畫的管理，就是「組織變革」(organizational change)的內涵(吳定，民87)。

謝安田(民81)指出「組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存發展的目的的過程」。

李隆勝與黃同圳(民89)認為「組織為提升組織文化，品質及成員人力，素質，俾適應環境及競爭的變化，進而達成組織生存與發展的過程」。

Daft(1984)認為「一個組織採用了新的思維或行為模式」。以上兩者皆強調組織變革必須徹底改變組織文化及人員之素質，思維及行為模式等，方能確保變革之成果，並利於組織持續以新模式提升組織績效。

徐敏莉(民90)認為，所謂「組織變革」是指組織為了因應外在環境快速的變化，運用科技的技術，調整組織的策略、結構、成員的價值觀、信念和態度，並進而改變成員的行為，以增進組織績效，並滿足成員與組織的目標，使組織從一種狀態轉換為另一種狀態的過程。

陳崇安(民91)認為，組織變革的操作性定義為組織在變革的過程中，為求推行成效，對於組織成員變革意願所發展出的一套規範。

吳秉恩(民82)認為組織變革係組織為加強組織文化和成員能力，以適應環境變化維持均衡，進而達到生存與發展目標之調整的過程。因此，認為任何組織試圖改變舊有狀態所作的努力，都屬於組織變革之範疇。

Recardo(1991)指出組織變革是組織為使成員行為與以前有所不同所做的策略規劃與行動。而Michael(1982)則把組織變革定義為：組織為因應環境變化所從事的調整過程，其通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時。所謂變革，就是現狀的破壞。變革是持續變動的過程。變革意味著點範的轉移，也就是遊戲規則的改變。

毛治國(民90)認為變革(change)，其實可以叫做執行的科學(the science of implentation)。任何再小的改變，在組織裡都會有阻力，變革管理就是在講如何化阻力為助力。所以新官上任在變革時，一定會遭遇到惰性，阻力，及既得利益者的反彈。

鄧東濱(民87)指出變革係指現狀之任何更動。其基本涵意包括變革是一種均衡狀態向另一種均衡狀態之移動;變革是由某些因素所促成，而非自動產生;以及變革必然引致若干後果。

廖年明(民91)提到啟動小障礙的組織變革之秘訣:「一點切入,全面展開,永續進行」加上「生命力與學習力」

### 2.1.2 組織變革之原因

劉致豪(民79)指出造成組織變革的原因有三大類:

- (1)企業內部權力系統的變遷。例如:重要人士變動、經營權轉移等。
- (2)企業成長過程中的變遷力量。例如:組織生命週期、組織成長轉變等。
- (3)環境的變遷。例如:市場的偏好改變、新型態競爭者進入等。

變革的趨力,勞動力的結構改變、新科技的利用、經濟變遷的衝擊、社會趨勢的變化及國際趨勢的改變等因素,都造成組織所處環境的改變,迫使組織必須有所變。

Robbins(1992)指出組織變革的原因,包含(李茂興,李慕華,林宗鴻合譯,民88):

#### (1)工作成員的性質改變

員工價值觀及教育水準等不同,導致組織架構及管理模式亦須隨之改變。

#### (2)技術創新

新技術之創新將改變工作之方法與流程。

#### (3)經濟衝擊

經濟景氣之變化,將影響企業規模與發展及組織之架構等。

#### (4)社會趨勢改變

配合社會趨勢之改變,企業經營之方式及重點亦須隨之調整。

#### (5)全球政治的新生態

國際化之企業受全球政治之影響,將不得不採取因應之措施。

#### (6)市場競爭激烈

產品,通路,人力等隨市場競爭狀況作必要之改變。

榮泰生(民85)提出變革的動力來自兩類:外部力量及內部力量。

(1)外部力量:市場,科技及環境之改變。

(2)內部力量:決策溝通之過程及人員之士氣。

李隆盛,黃同圳(民89)組織變革是因應內,外部環境的改變而來。

Kanter, Stein & Todd(1992)等人指出啟動組織變革的因素,可分為企業內部權力系統的變遷,企業組織生命週期階段的轉變及環境的變遷。

Robbins(1989)則更進一步指出組織的策略規模技術,環境,甚至權力的變動均可能導致組織結構的變革。

徐聯恩(民85)認為企業變革的直接推力是對於組織績效的不滿,而對組織績效的不滿則來自經營環境的不利變動與經營者抱負水準的改變。

戴秋芸(民91)指出企業在面臨外在環境(競爭對手遽增,顧客消費行為改變等因素)促動組織不得不進行變革時,員工因為長期處在同一個工作崗位上,沒有機會學習其他新觀念與新做法,因而產生抗拒變革的心理。

綜合上述內容,組織變革的原因可歸納為外部因素及內部因素兩大類。外部因素包括市場,科技,經濟,社會及政治等,內部因素包括員工特性,對組織績效不滿,決策權力之結構,企業或產品之生命週期,新技術創新等

### 2.1.3 組織變革的分類:漸變與突變

謝金城(民91)指出計畫性變革按其所牽涉的規模大小可區分為二:

一級變革即「漸變」(first-order change):是線性且連續性的變革,組織僅作功能上的改變,並非全面性的變革。

二級變革即「突變」(second-order change):是多層面,多階層,非連續性且激進的改變,會重新架構對組織的運作方式,屬於全面性變革。創新(innovation)是變革的一種,它能改善產品,程序或勞務的新想法。所有的

創新都會涉及變革，但並非所有的變革都會涉及創新。通常組織變革大多由變革驅動者(change agents)來負責，包括組織管理者，員工或具專業知識的顧問等。

Berguist(1993)認為「漸變」(first order change)的特性為在既有的結構中進行，僅做局部性的調整及和諧的改變，為可逆的，不需要重新學習，從既有的事物中探討改善之道;而「突變」(second order change)的特性為尋找新的方法來解決事情，改變幅度很大屬於整個結構性的替換，為劇烈的轉換，為不可逆的，需要新的學習，探討的事物為全新的事物。

雷正光，郭揚(2002)指出所謂「地震式變革」選擇的就是「突變」的策略，這種策略企圖全面，迅速地推行一項既定的改革方案。換言之，「突變」的策略就是追求「一步到位」，企圖在較短的時間內和在較大的空間範圍內實現理想的改革目標。運用這種策略改革的風險是很大的，如果改革成功，其收益當然大，但若失敗，則損失將十分嚴重。

而所謂的「漸進式變革」，一是在時間上「分步到位」地達到最終的改革目標，二是在空間上「有點及面」地逐步推廣改革。其認為在教育改革中採用「漸進」策略是比較適合教育領域中的具體情況和特點的，比較容易使改革取得成功。

美國學者Cuban(1992)提出變革分為兩類，一種是屬於第一層次(first order)或「漸進」的變革，旨在修補和改進現存的秩序和既得利益，而不是加以挑戰和重組。另一種是透過第二層次(second order)或基本的(fundamental)變革，如此才能落實改革的理想，其最終目標是要從僵化的制度中釋放出來，讓其越來越活用及創造知識。

Mintzberg & Westly(1992)指出，組織變革可以採革命式(turn around)的方式進行，也可以採漸進式(revitalized)的方式進行，其差異除了在於時

間構面上的快慢外，其推動的內容以及形成程序上也有所差異。其中，革命式多以指示命令進行，推動上時間較為快速，而漸進式則經由擴散式逐步推動，其溝通時間也較長，因此時間向度上較長。

葉郁蘭(民83)不同時間向度的展現，可由美國式改造企業，與日本式改善(kaizen)兩者來觀察。改造企業中所強調的是快，狠，管理者應利用資訊科技的協助，破釜沉舟，大刀闊斧進行變革，此點也與美國講求效率的文化相符。而日式風格則強調應自基層員工參與，累積工作知識，漸漸形成共識後，再推動各項管理工作，由下往上鼓勵員工參與是其特點。因此，美國改造企業的變革屬於較為激烈，革命式的變革，而日本改善則屬於較為和緩的漸進式變革。

孫本初(民88)在變革的程度中談到計畫性變革的幅度可以用一個連續體(continuum)來視之，從只涉及細部調節的漸進式變革(incremental change)到徹底改變其運作方式的跳躍式變革(quantum change)。漸進式的變革往往僅涉及少數的幾個面向及較少的幾個組織層級，且通常發生在組織現存的策略，結構和文化的系絡中。跳躍式變革則是直接改變組織運作的方式，其往往牽涉到組織中的數個面向，包括結構，文化，獎酬系統，資訊處理及工作設計等，其亦可涉及組織中多個層級變革，範圍可從高階的管理階層，經由各部門與工作團體到個別的工作不等。跳躍式的變革涉及組織大部分的層級與特色，故其通常由組織高層人員所發動，並由其來設定組織的目標與價值，且由變革代理人協助高層管理者創造願景並朝此一方向邁進。

Venkatraman(1995)在資訊科技對企業變革的影響中，以事業變革的程度與潛在的獲利機會為構面，來說明資訊科技在不同階段的應用所產生的影響，其中前二階段局部功能性應用與內部資源整合屬於漸進式的變革，

利用資訊科技來提升營運效率，屬於改善型(improvement)的變革，而後三個階段企業程序再造，企業網路再造及重新定義事業疆域屬於革命式的變革，利用資訊科技來進行企業程序再造，甚至轉變固有的經營觀念與疆域，重新設計事業藍圖，根本的思考事業本質，屬於創新型(innovation)的變革。

孫茄綾(民91)認為變革也有「漸變」和「頓變」兩種說法。今井正明(民81)曾經分析日本與西方管理理念最大的差異在於對「改善」(kaizen)認知的不同，他認為日本式管理是「漸進式的改變」，也就是日文的「改善」，西方管理則偏好「躍進式的改變」，也就是「破壞性的創造」。很多美國學者在談「變革」時，會否定「改善」也是一種「變革」，「改善」當然是一種「變革」，而且是一種「漸變」。

「改善」簡單的說就是每天進步一點點，最後的目標是「顧客滿意」。在日本，有很多管理理念都可以歸結為「改善」，例如：全面品質管理(Total Quality Management)、提案制度、看板制度、品管圈、零缺點、全員設備維護(TPM, Total Product Maintenance)等。它的優點在於培養人員「過程導向」的思考方式，讓大家將改善的工作建立在日常的生活中，而使得公司得以進步。

舉例來說，「全面品質管理」將生產線的日常管理擴大到辦公室的各種行政作業管理，先設定一個明確改善的目標，運用品管的手法：分類、記錄、作圖、找尋差異原因、提出改善方式、追蹤等，因此隨著一項項的目標達成，經營效率也隨之提升。

而與全面品管精神相通的PPBS(Planning Programming Budget System)及「目標管理」(Management by Objective)則是運用計畫、執行、考核、修正等管理循環步驟，將企業總部到部門的工作方向一致化，同樣有提升經營績效的作用，也可視為一種「漸變」。

日本企業以「跑馬拉松」的精神，建立了生產事業全球競爭的優勢，是「漸變」成功的典範。但今天，談「變革」必須「頓變」，因為環境的變動，沒有時間一小步、一小步的改變。「頓變」是從企業能夠在競爭環境生存的前提下設定改革目標，因此，手段必須激烈，它必須重新調整組織的定位、策略、及組織結構。如果一個企業無法「頓悟」，在經營環境動盪的今天，採用「漸變」的手段恐怕緩不濟急。但並不是說「頓變」就不需要步驟和方法，相反的，它需要更精確的行動方案，以保證它不會在變革中瓦解。不過，「頓變」的時間絕對比「漸變」縮短很多，無形中，也為「頓變」增加了失敗的風險。

根據以上學者所提出的觀點，組織變革的分類可以分為下列兩類，如：「突變」會影響組織結構的變革。突變變革屬性較接近美國式企業改造，目標為推翻舊體制建立新體制，變革速度快，變革手段劇烈屬非連續且激進之變革，變革幅度大會重新調整組織的定位策略及組織結構，變革方式由下而上，變革意涵為總體上的突變道路必然包含許多局部的漸變，與現存體制關係呈敵對關係，協助工具有資訊科技等，風險較大，員工抗拒大，助力小於阻力，發生於外界競爭壓力高時。

「漸變」不會影響組織結構的變革。漸變變革屬性較接近日本式改善，目標為消除體制弊病善現存體制，變革速度慢，變革手段和緩，屬於線性且連續的變革，變革幅度未涉及組織結構，變革方式由上而下，變革意涵為總體上的漸進道路，與現存體制關係屬於合作關係，協助工具有溝通與教育訓練等，風險較小，員工抗拒較小，助力大於阻力，發生於外界競爭壓力低時。

總的來說，就組織策略與結構的基本特性而言，「漸進式變革」是不斷的嘗試漸進式改進、適應、調整策略與結構以配合環境所發生的改變，

意味著試圖增進組織現行營運的效率。而「突變式」變革意味著試圖發現有效率的新方法，「突變式」變革更可能造成戲劇性變動，包括全新的做事方式、新目標、新結構。

表2.1 組織變革的分類

變革種類	漸 變	突變
變革屬性	日本式改善	美國式改造
目 標	消除體制弊病完善現存體制	推翻舊體制建立新體制
變革速度	慢	快
變革手段	和緩線性且連續	劇烈非連續且激進
變革幅度	未涉及組織結構	重新調整組織的定位，策略及組織結構
變革方式	由上而下	由下而上
意 涵	總體上的漸進道路可能包含局部的突變	總體上的突變道路必然包含許多局部的漸變
與現存體制關係	合作關係	敵對關係
變革種類	漸 變	突變
協助工具	溝通與教育訓練	資訊科技
風險	小	大
員工抗拒	小( 助力大於阻力)	大( 助力小於阻力)
競爭壓力	低	高

資料來源:楊昭烈(民92) 員工管理問題類型及問題解決策略與組織變革型態的關係-以T公司為例

毛治國(民90)變革的動能(momentum to change)完全取決於內部求變意願的高低及執行變革之能力。若員工對現況不滿的程度越高，或越認同變革之成果，則變革成功的機率越高。當執行變革者，職位越高，其所握得的資源也越多，成功機率則越高。任何變革都會有阻力，牛頓的物理學告訴我們，任何一樣物體要動它，它一定會產生阻力，要推得動它，就必須助力大於阻力，才能夠真正移動(move)它。

一般而言，組織內大部分員工都相當珍視既得的利益，他們發展出適切的行為模式；變革工作多少都會衝擊到他們的行為模式，而往往使個人需要放棄既得的好處，因此，他們會抗拒變革。了解變革之過程變得非常重要。因為有阻力，所以變革不是一步到達，而要分為三個步驟：

#### 第一步解凍(unfreeze)

解凍尤在如激烈運動之前要先暖身，越激烈的運動，暖身運動一定要夠。解凍就是在造勢，在等待時機，在打破組織惰性，要創造求變，待變的狀態，讓大家深切體認到有變的需要。即引發組織成員之改變動機。個人行為模式及習慣和個人行為的環境息息相關，假使沒有考慮到個人行為的環境而想改變個人行為是不可能的，或者會引起抗拒。在改變行為的過程中，首先必須改變對象的行為環境，予以「解凍」或重新安排。例如當你想改變一個管理人員現行的領導形態時，你必須使對方了解到其領導形態是無效的、不適當的；同時，改變其辦公位置，使他更能與下屬接觸，並提供一個「安全」的情境及親切的氣氛給他，使他能在領導訓練中驗證及學習另一種領導型態。

#### 第二步改變(change)

解凍過後，還要改變。第一步，佈局好了，接著就是把改革付諸實施。提供新行為模式供組織成員學習，使朝向有利組織的方向改變。當員工的現行行為模式解除了(解凍)，則接著要學習新的行為。使員工產生新的行為，可用制度化的影響力及非制度化之影響力促使其改變。制度化之影響力包括教育、角色訓練等方式，影響人本身可能具有法律權、或獎賞權、或專家權、或參考權、或強制權。非制度化之影響方式，指影響人要採取說服、推銷、誘導或顧問方式來影響被影響人。員工學習新的行為時，必須時時做練習，並改正錯誤，直到達成影響者所要求的表現水準為止。例

如，當我們改變生產技術，以提高生產力時，通常在改變初期之生產力會降低，直到員工適應新技術，及工程師改進新技術的缺點之後，生產力才會提高。

### 第三步再凍結(refreeze)

如果缺少此步驟，則將會是五分鐘熱度，一切終將又恢復原狀。再凍結就是將其制度化(institutionalization)，內化(internalization)，要達到此效益，則必須先心理建設，如此才能夠真正執行，然後將此行為變成你生活的一部份，將之內化。使組織成員所習得之新態度或行為獲致增強作用，並整合成為其工作技術與態度之一部分。員工行為的再凍結表示將改變之後的行為組合起來，使之穩定不再變化。再凍結的方式通常是提供員工一個組織環境，支持個人改變的行為。其中包括使改變者了解其工作表現，使其滿意度增加，以增強新的行為。例如設立一套獎勵改變行為的獎金制度，使改變行為成為員工新的工作方法或習慣。

毛治國(民90)對於漸變與突變的變革過程的看法為阻力和助力是在同一條線上，有時候助力不一定要克服阻力，也可以達到我們要推動的目標。現況到目標可以有兩個途徑，一個是漸變途徑，另一個是突變途徑。漸變與突變的過程，由現況到目標，選擇漸變或突變。

- (1)漸變:先化解阻力，再推動變革。
- (2)突變:可忽視阻力，下定決心努力以赴。
- (3)阻力與助力間是非線性關係，兩點間直線並非最短。

變革會以漸變或突變的方式發生，取決於阻力與助力兩因素之消長，會產生下列狀況：

- (1)當助力增強時，如阻力未充分減弱，則變革會以不連續的突變路徑發生。
- (2)當助力增強時，如阻力相對減弱，則變革可循連續性的漸變路徑發生。

根據心理學家Lewin(1958)之看法，現狀是兩種對抗力量相互撞擊後所產生的一種均衡狀態。這兩種力量分別被稱為「推力」與「阻力」。推力之主要作用在於推動變革，阻力之主要作用則在於維護現狀。當推力與阻力之間失去了均衡，變革乃隨之發生。變革一經發生，它將持續到推力與阻力再度達成均衡狀態時才停止。

根據Robertson(1993)，變革內容可依循組織的四大構面：結構、人力資源、技術及系統，進而將變革內容區分為結構變革、技術變革、實體環境變革及人員變革。利用組織結構、組織流程或組織設計上的改變來引導組織的改變是為「結構變革」。由於新技術的產生或者引入導致組織的改變稱為「技術變革」。經由空間改造來改變組織成員對於工作要求、社交活動及社會需求的改變稱為“實體擺設變革”。經由溝通、參與決定及解決問題過程來改變人員態度稱為“人員變革”。

(1)結構變革：是要改變組織的職權關係、協調機制、工作設計或其他的結構變數。如合併某些部門、去除某些垂直層級、加寬管理幅度，使組織扁平化以減少官僚傾向。

(2)技術變革：指修正工作程序或改變設備的使用方式。如組織引進自動化或電腦化，將同業競爭或創新的技術引進組織內，促使組織技術提升。

(3)實體環境變革：指針對空間設置的重新安排。管理者必須考量工作需要及產品需要，制定空間規劃、流程設計及設備擺設等。如重視工廠的照明、溫度、整潔、色系、擺設等，以提升員工工作績效。

(4)人員變革：指要改變員工的態度、技能、期望、知覺情形以及行為。旨在幫助組織中的團體或個人，工作得更有效率。變革驅動者可透過溝通、參與決策、及解決問題的過程，來改變成員的態度和行為。

Leavitt(1976)認為，組織改變可經由三種不同的機能作用完成：

- (1)結構途徑:強調組織結構與制度面之修正,例如:組織系統、預算編制、規章更動的方式來引導組織政策與程序的改變。
- (2)技術途徑:強調工作流程的重新安排,藉著工作方法、工作技術或實體物質佈置的改變達成組織變革的目的。
- (3)行為途徑:此方式強調態度激勵及行為技能的改變,如藉助甄選、訓練、考評來完成變革。

許士軍(民82)說明行為改變方法,幾乎都以Lewin(1958)所提供之改變三階段理論解凍(unfreezing)、改變(changing)、再凍結(refreezing)為基礎。Tichy(1984)認為企業組織變革之途徑應採TPC法,先處理企業體的T(technique),然後是P(politic),再其次是C(culture)。T是硬性的技術面,包括硬體之設備改善更新,甚至購併等方式。P是軟硬性兼具的政治面,包括配合技術硬體之改變,而調整、精減組織結構、制度,改變工作流程與方式,變更幕僚角色,更改薪酬制度等。C是軟性的文化面,為了確上述技術面及政治變革之落實,更進一步須從根本改變員工的行為、習慣及企業文化,方能使整個變革落地生根,畢全功於一役。

許士軍(民82)提出組織改變之管理模式,計有八個步驟。在此模式之後,由組織之外在環境予以組織各種衝擊。而管理者之任務即在環境衝擊情形下,將自身控制系統及其他來源之資訊,予以整合分析,以擬出各種改變力量及本身應變之道,主要包括下列八個步驟:

- (1)促進改變力量
- (2)發掘改變需要
- (3)問題診斷
- (4)辨認改變方法與策略
- (5)分析限制條件

(6)選擇改變之方法及策略

(7)實施改變計畫

(8)檢討計畫

鄧東濱(民77)指出，管理者若想產量提高水準(以產量為例)，則必須訴之如下途徑：

(1)改變推力或阻力大小。

例如：由管理者向員工施加更大壓力以提高產量水準，或是改變工作內容，增加工作之變化性，挑戰性及趣味性，以降低員工之阻力。

(2)改變推力或阻力之方向。

例如：有效的疏導及統御組織內之小團體，使它們對產量水準提高所施加之阻力，轉變為對產量水準提高之一種推力。

(3)增減推力或阻力種類。例如管理者在現有的推力之外，可設計一套利潤分享制度，以激勵員工提高產量水準，或是與工會取得諒解，以促使來自工會之壓力消失於無形。

Hammer & Stanton ( 1993 ) 指出，組織重建 ( reengineering ) 失敗的真正原因並不在於抗拒本身，而是在於管理處理上的失敗。因此，組織處理「人」的能力可視為組織變革成效的關鍵性要素。將組織能力視為影響變革結果的情境因素，在變革的人性面問題處理上，組織可透過檢視及運用組織能力之建立及強化來衡量及促進有效變革的執行，其相關方式如下：以組織溝通能力形成變革共識與推進力 Kotter ( 1995 ) 綜合相當多學者的研究，總括列出有效質變性變革的因素共8 點。

其中(1)到(4)點如下：

(1)依據市場、競爭事實、危機與機會建立迫切感。

(2)形成有力的指導聯盟以賦予變革動能。

(3)創造質變的願景。

(4)有效地向所有重要關係人（stakeholders）溝通此願景要能完成這4項因素的建立，端賴於組織的溝通能力。透過製造對話方能建立起迫切感的共識與創造質變的願景；辨識傳播者方能賦予變革動能；以多樣化管道方能有效地向所有重要關係人溝通此願景。以組織學習能力培養變革適應力

Kotter（1995）的(5)到(8)點如下：

(5)授權其他人在此願景上採取行動—藉由除去變革的障礙、改變暗中破壞願景的系統與鼓勵冒險。

(6)規劃並創造短期的勝利—藉由促進可見的績效改善與獎賞做成這些改善的人員。

(7)鞏固改善的成效與還要製造更多的改變。

(8)將新的方法制度化以便能維持要能完成這4項因素的建立，端賴於組織的學習能力。學習能力越強的組織，其組織內的學習活動越能持續與有效地進行。而使得成員學習能不斷開展，對願景做出行動貢獻；並能透過共同學習與擴散，使得績效改善可見化，進而擴散至整個組織而形成制度化，並且是能不斷地進展循環下去，而製造更多的改變。

#### 2.1.4 組織變革之成功關鍵要素

組織施行變革時，尚須搭配相關措施才會成功，茲將相關之成功要素敘述如下：李漢雄(民89)提到組織變革的成功關鍵要素有：改變權力與控制結構，建立績效衡量與回饋制度，修改薪酬制度，培訓領導幹部，辦理教育訓練，人力再應用，員工的參與及認同。

李漢雄(民89)又在GE公司八十年代變革中提到成功之關鍵因素有：引導、領導變革的力量，創造變革的共同需求，累積形成共同願景，激發對變革的認同，運用人力資源管理工具將變革融入組織基礎架構中，訂定標

準、里程碑等監測進度，維持持續變革。

Kotter(1995)認為重大改革八階段流程如下：

- (1)建立危機意識：考察市場和競爭情勢；找出並討論危機、潛在危機或重要機會。
- (2)成立領導團隊：組成一個夠力的工作小組負責領導變革；促使小組成員團隊合作。
- (3)提出願景：創造願景協助引導變革行動；擬定達成願景的相關策略。
- (4)溝通願景：運用各種可能的管道，持續傳播新願景及相關策略；領導團體以身作則改變員工行為。
- (5)授權員工參與：剷除障礙；修改破壞變革願景的體制或結構；鼓勵冒險和創新的想法、活動、行動。
- (6)創造近程成果：規劃明顯的績效改善或「戰果」；創造上述的戰果、公開表揚、獎勵有功人員。
- (7)鞏固成果再接再厲：運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策；聘僱、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工；以新方案、新主題和變革代理人給變革流程注入新活力。
- (8)讓新作法深植企業文化：創造客戶導向和生產力導向形成的表現改善，更多更優秀的領導，以及更有效的管理；明確指出新作為和組織成功間的關連；明訂辦法，確保領導人的培養和接班動作。

綜上可得，組織變革的成功關鍵因素，首須建立危機意識、塑造共同願景，建立共識，成立領導團隊，建立績效衡量與回饋制度，培訓領導幹部，辦理教育訓練，鼓勵授權員工的參與及獲得員工認同，創造近程成果，維持持續變革，讓新作法深植企業文化。

## 2.1.5 組織變革的相關研究

有關組織變革之相關研究資料如表 2.2

表 2.2 組織變革的相關研究

陳金貴 (民 65)	適應環境變化，為求組織的穩定和維持，必須進行調整。
Michael (1982)	組織經營行為與環境變動無法配合時。
Atley & Van de van (1983)	預先因應環境所做的改變，反應環境變化的需求。
謝安田 (民 74)	內外環境變化，未達成組織生存與發展目的之調整。
Amir Levy & Uri Merry (1988)	為求生存，在每一結構上的重大改變，包括組織使命、目標及組織文化等。
Recardo (1991)	使組織成員行為與以前有所不同，所做的策略規劃與行動。
盧瑞陽 (民 82)	組織試圖改變人事、技術、方法、結構等。
許士軍(民 82)	任何組織因為受到內、外在因素的影響而處於改變的狀態，而在改變的過程中，有些並非該組織所能控制、掌握的稱為非規劃性改變；另外，有些改變則是組織能夠控制、掌握的稱為規劃性改變。
吳秉恩 (民 82)	組織試圖改變舊有狀態之努力。
徐聯恩(民 85)	公營事業民營化是企業控制權的重大變動，包括所有權與經營權的變動，是企業變革的方式之一。
白立範(民 92)	組織改變之工作量、變革效益、前程管理

資料來源:本研究整理

## 2.2 主管領導行為

### 2.2.1 領導的定義

綜觀研究組織行為的眾多學說與理論中，對於領導的定義仍莫衷一是，然而其在組織行為中卻佔有極重要的份量，是不容忽視的。如國內學者蔡培村（民 69）認為「領導乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為」。許士軍（民 83）則指出「領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動程序」。一位領導者，要如何把正確的觀念教導給部屬，讓部屬以什麼樣的觀念來面對現在台灣教育環境的局勢及改變，是領導的重要性，亦可驗證領導是一種影響部屬的過程。所以中國人有一句老話「觀念改變，行動改變；行動改變，命運改變。」由此顯現領導之意涵。

而國外學者對於領導亦有其獨特之見解，Stogdill（1974）曾說：「所謂領導係指影響一個組織團體之活動的過程或行動，這些行動促使整個團體建立團體共同追求的目標，並完成團體的成就」。Zaleznik（1977）則認為「領導者和管理者的差異在於領導者所採取的激勵方式及思考行動模式與管理者不同」。Kotter（1990）與 Robbins（1998）則是主張領導者的工作主要在於確認願景以建立方向，並以溝通的方式讓員工了解，激勵其朝著組織目標前進。在組織行為中，很少有專有名詞像「領導」這樣，其定義有如此多的爭議，茲將中外學者對領導的定義整理如表 2.3。

表 2.3 中外學者對領導的定義

學者	年代	領導的定義
張金鑑	民 74	領導是組織的各級主管，運用思想溝通、人格感召、知能表現及滿足部屬的心意與需要，促使他們踴躍共赴事功。

表 2.3 中外學者對領導的定義(續)

學者	年代	領導的定義
謝文全	民 74	領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
羅虞村	民 84	領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。
陳重臣 郭茂宏	民 90	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
Stogdill	1981	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設定的目標之一種過程。
Rauch & Bechling	1984	領導是指影響組織團體的活動朝向目標達成的歷程。
Hodgetts,R.M.	1982	領導是一個涵蓋領導者 ( leader )、追隨者 ( follower ) 及情境 ( situation ) 三者之函數。
Davis & Newstrom	1989	領導是一項說服他人，使其追求達成目標的能力。
Robbins	1992	領導是影響組織或團體達成目標的能力，其影響力來源區分正式與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織達成目標。

資料來源：程言美(民 92) 主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例 南華大學管科所碩士

因此，領導將影響與帶領組織成員，創造達成未來目標與願景，於是，不難發現在組織中領導佔有極重要的分量，領導是否運用得宜將會大大地影響組織成員的士氣。

### 2.2.2 領導的相關理論

領導的理論與研究眾說紛紜，因學者的觀點不同，至今尚未能發展出一套為大家所能共同接受的領導理論，一般而言，領導之研究理論上大致可以區分有「特質理論」( Trait Theory )、「行為理論」( Behavior Theory ) 及「權變理論」( Contingency Theory )，茲將中外學者的論點整理如表 2.4：

表 2.4 中外學者對領導之論點

學說	學者	論 點
特質理論	Davis(1972)	成功領導者的特質：智慧、社會成熟性與寬容性、內在激勵與成就動機、人際關係的敏感度
	Patrick(1997)	將領導行為區分為十四項領導特質：正直、知識、勇氣、果斷、可靠性、主動精神、時機、公正、熱心、舉止態度、耐力、無私無我、忠貞、判斷力
	Goleman(2002)	領導行為有下列六種：願景型、教導型、人際關係型、參與型、前導型、指揮型
	樊景立、鄭伯壩 (民 89)	將領導行為區分為「權威式」、「仁慈式」、「德行式」
行為理論	Yukl ( 1994 )	領導行為之類型： 1.目標之達成程度 2.領導者對滿足部屬的需求及期望 3.領導者的能力與貢獻
	Monir(1994)	工作導向及員工導向
權變理論	Bass(1985)	1.魅力型領導行為 2.個別化關懷型領導行為 3.智力啟發型領導行為
	Fiedler & Garcia(1987)	權變理論之認知資源理論

資料來源：程言美(民 92) 主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例

一般而言，領導理論大致上可分為三種：「特質理論」、「行為理論」及「權變理論」。「特質理論」主張以人格特質與人格因素來區分有效的領導者，1950 年以後，學者將注意力轉移到領導者的行為上，也就是研究領導者該做些什麼？及如何去做？茲將各理論分述如下：

#### 1. 特質理論 ( Trait Theory )

特質理論認為領導權的形成或成功的領導，乃是因領導者具有某些特殊

的特質。而 Davis ( 1972 ) 認為，一個成功的領導者應具有四個特質：( 1 ) 智慧 ( 2 ) 社會成熟性與寬容性 ( 3 ) 內在激勵和成就動機 ( 4 ) 人際關係的敏感度。國內學者林欽榮 ( 民 91 ) 則將特質區分為：( 1 ) 心理特質 ( 2 ) 社會特質 ( 3 ) 生理特質 ( 4 ) 其他特質等四類。

由上述探討可知，領導者的特質多樣化，常因學者的看法不同而有差異。雖然某些特質無法作為區分領導者與非領導者的有效區別變數，但卻可以增加其有效領導的機率 ( Lord, De Vader, and Alliger 1986 )。

## 2. 行為理論 ( Behavior Theory )

由於特質理論在預測領導者的有效性受到侷限，因此學者開始轉而探討領導者所表現的行為，這方面學者所建立的理論稱為「領導者行為理論」，茲將較具代表的研究理論整理如下：

### ( 1 ) 俄亥俄大學研究

在俄亥俄大學的研究中( 如圖 2.1 所示 )，發現領導行為是兩個因素 所組成，一是體恤，一是結構。由此兩個構面可構成一組合的導行為座標。其中高體恤 - 低結構的領導方式，能讓部屬得到高度的滿足感；而低體恤 - 高結構的領導方式所產生的效果則較差。



圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖

資料來源：Stogdill R.M. and Coons, A.E. eds. 1957, Leader Behavior, Its Description and Measurement. No88 Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State Univ.

## (2) 管理方格 ( Managerial Grid )

而 Blake & Mouton ( 1978 ) 依據俄亥俄州立大學的研究所發展之管理方格理論 ( 如圖 2.2 所示 ) , 將領導行為分為關心人員 ( concern for people ) 及關心生產 ( concern for production ) 兩個構面 , 其中最具代表性的有五種領導類型 , 分別為 : ( 1,1 ) 放任型、 ( 1,9 ) 鄉村俱樂部型、 ( 5,5 ) 中庸型、 ( 9,1 ) 權威型、 ( 9,9 ) 團隊型。認為團隊型 ( 9,9 ) 的領導是最佳的方式 , 不僅可以達成組織目標 , 同時也可以維持人員高度的工作熱忱。

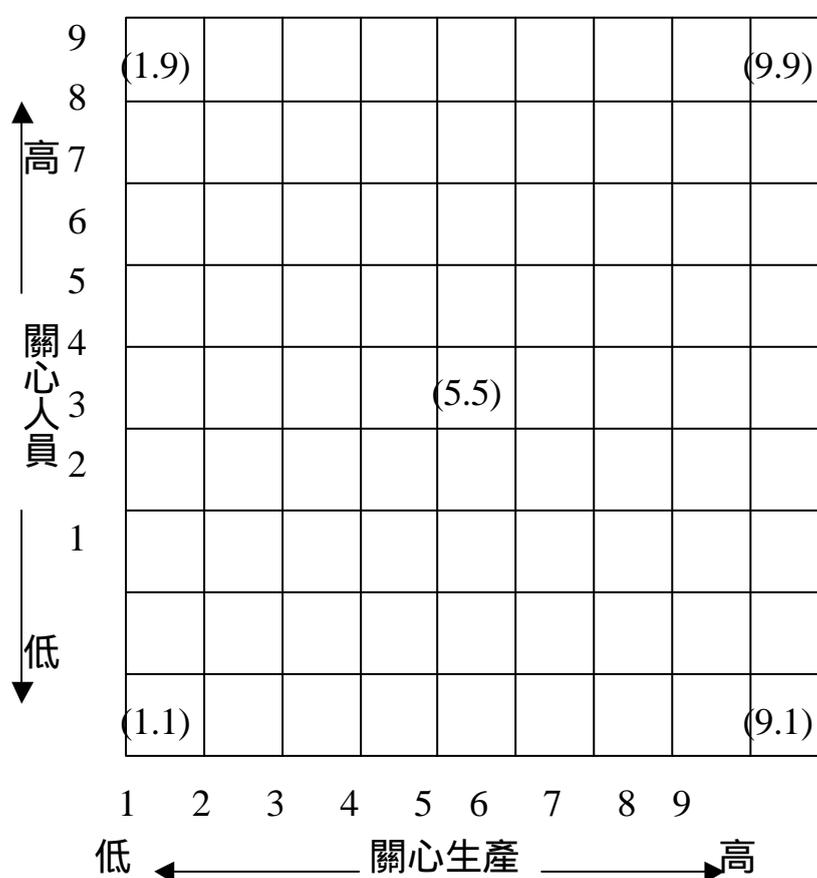
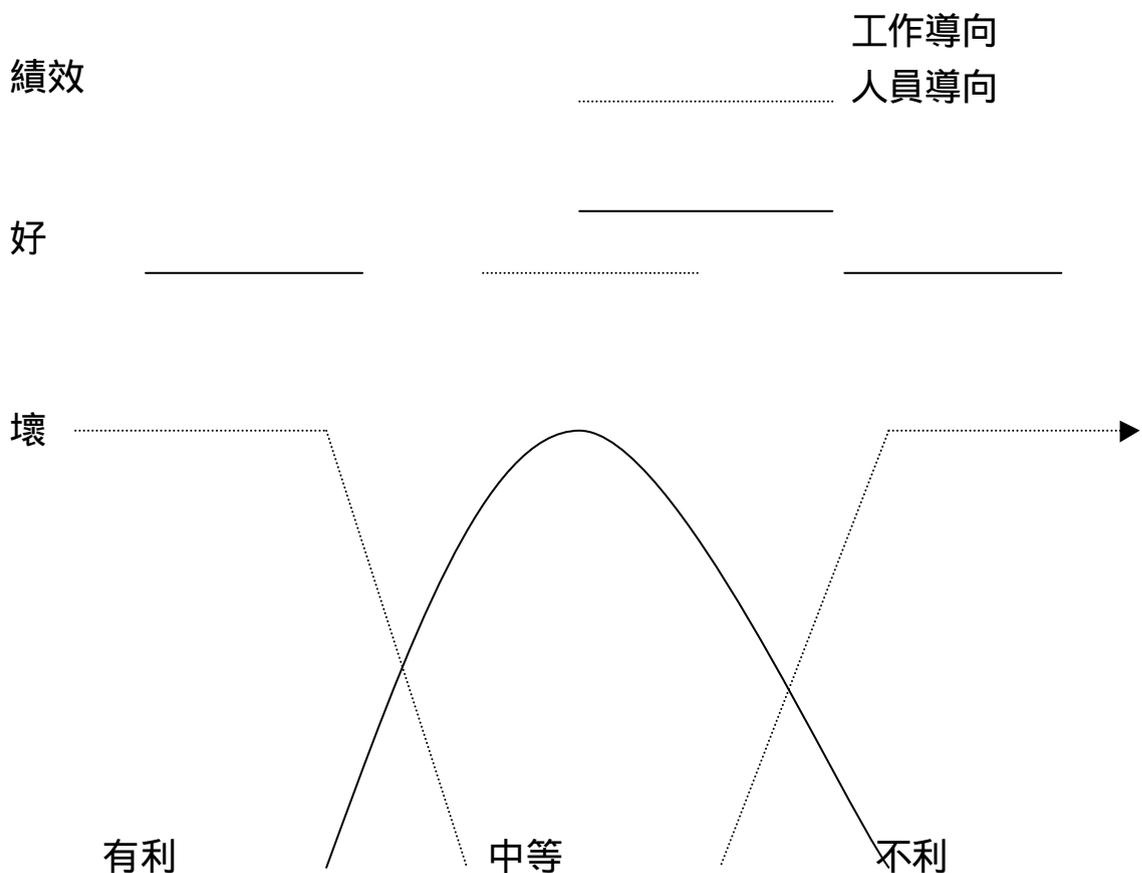


圖 2.2 管理方格

資料來源 : Blake R.R. & Mouton J.S.1978,The new managerial grid. Houston:Gulf Publishing company, p.11.

### 3. 權變領導理論 (Contingency Theory of Leadership)

Fiedler (1977) 的理論 (如圖 2.3 所示) 指出, 將領導方式區分為「關係導向」及「工作導向」兩種導向, 並結合領導者與部屬關係 (Leader-member Relation)、工作結構 (Task Structure) 及職位權力 (Position Power) 三種情境因素, 則有以下八種可能的情境組合。其結論是: 任務導向的領導方式, 在非常有利於他或不利於他的情況下, 會有較好的執行成效。而對於處在中間狀態的情境, 則以採用人際關係導向的方式效果較好。



類別	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
領導者與部屬關係	好	好	好	好	差	差	差	差
工作結構	高	高	低	低	高	高	低	低
職位權位	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

圖 2.3 Fiedler 的發現

資料來源：Fiedler F.E., Chemers M.M., and Mahar L. 1977, *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept*, New York : John Wiley.

#### (四) 路徑 - 目標理論

House ( 1971 ) 提出路徑 - 目標理論 ( 如圖 2.4 所示 ), 著重於領導者如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。House 將領導者行為區分為指導型、支持型、參與型及成就導向型；以兩組情境因素 ( 一是部屬控制範圍以外的環境因素, 如：工作結構、正式職權系統、工作團體；另一則是部屬的個人特性, 如：內外控、經驗、領悟力等 ) 調節領導行為與結果之間的關係。

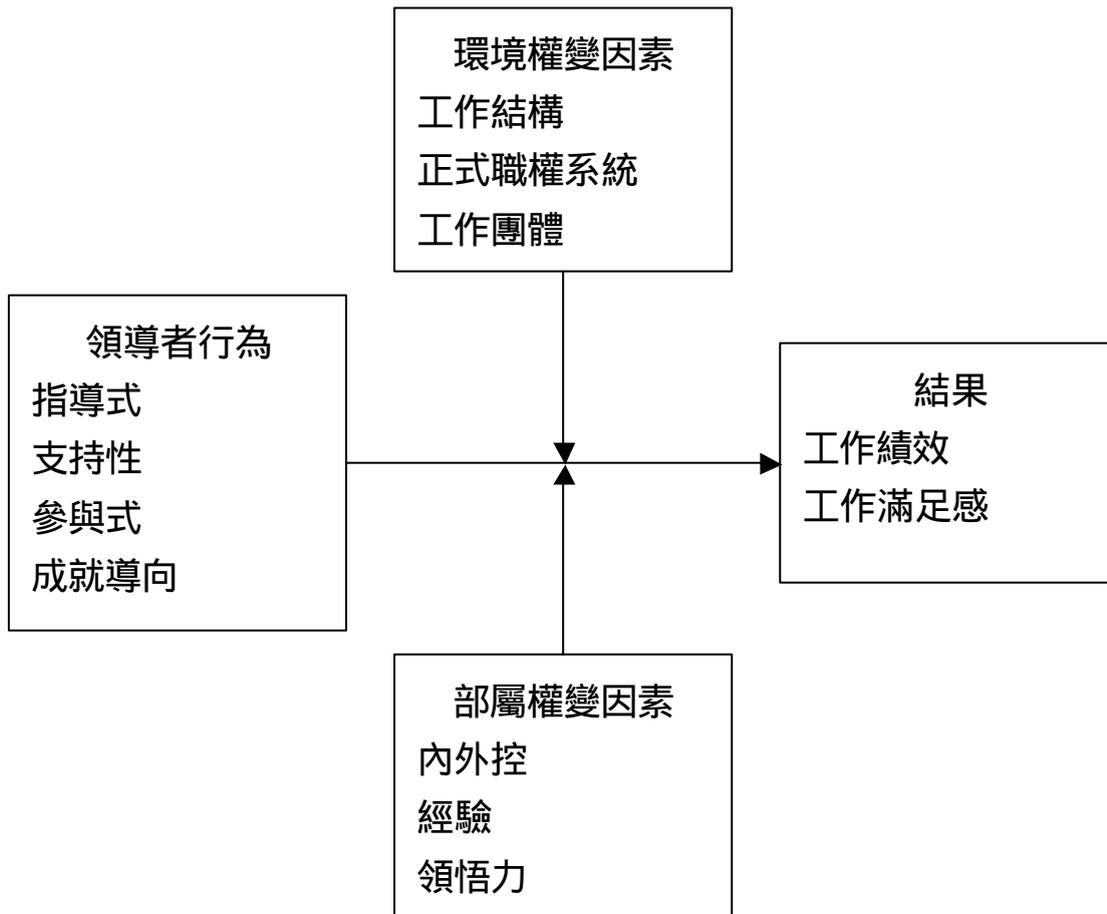


圖 2.4 路徑-目標理論

資料來源：House R.J. 1971, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp.321-338.

### 2.2.3 領導者與部屬間之關係

本研究將探討的主管領導行為指的是轉換型領導，而此一定義是領導研究的新內涵，且具有文化導引與象徵符號的意義（張慶勳，民 86）。而轉換型領導的主要概念係由 Burn (1978) 以政治領導者為研究對象所提出的，對於轉換型領導有明確的概念界定。

在本研究中，思索著金融業正面臨組織變革的挑戰，因此，壽險業主管每日面對的不僅是組織現況遭遇轉變的問題，同時更忙於轉換過程的變化，因此，針對主管領導行為須先加以定義是有必要的。茲將國內外學者

對轉換型領導構面之定義整理如表 2.5。

表 2.5 中外學者對轉換型領導構面的定義

學者	年代	轉換型領導的內涵、特質、層面
Bass	1985	具有領導魅力、鼓舞部屬的領導、智能的激勵、個別關懷
Russell	1990	建立具生產力的工作環境、提供持續性的技能發展、在部屬中採取互動式的管理、創造較競爭者更有效率的內部服務單位、設計持續變革的組織架構、鼓勵不斷的學習與適應環境
Muczyk & Steel	1998	領導的構面應包含：體恤、關心生產、激勵績效、參與式或民主式領導、指導
林合懋	民 84	魅力或理想化的影響、激勵鼓舞、知識啟發、個別關懷
蔡佳蓉	民 88	業務員對於主管領導的關係來解釋個人、團隊或大型組織所以會有超越預期表現的原因
程言美	民 92	領導者與部屬之間獨特的關係來解釋個人、團隊或大型組織所以會有超越預期表現的原因
陳獻宗	民 93	領導的構面包括：威權式風格、民主式風格、放任式風格三個構面

資料來源：1.程言美(民 92)主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究 - 以高雄市軍訓教官為例

2.本研究整理

在領導行為研究的領域中，許多相關的研究顯示，多位學者曾就轉換型領導其內容說明其與部屬間的關係，由於轉換型領導強調領導者必須運用領導策略，以激勵部屬並提昇其工作士氣的一種領導，因此，領導者與

部屬在轉換型領導的關係圖如下：

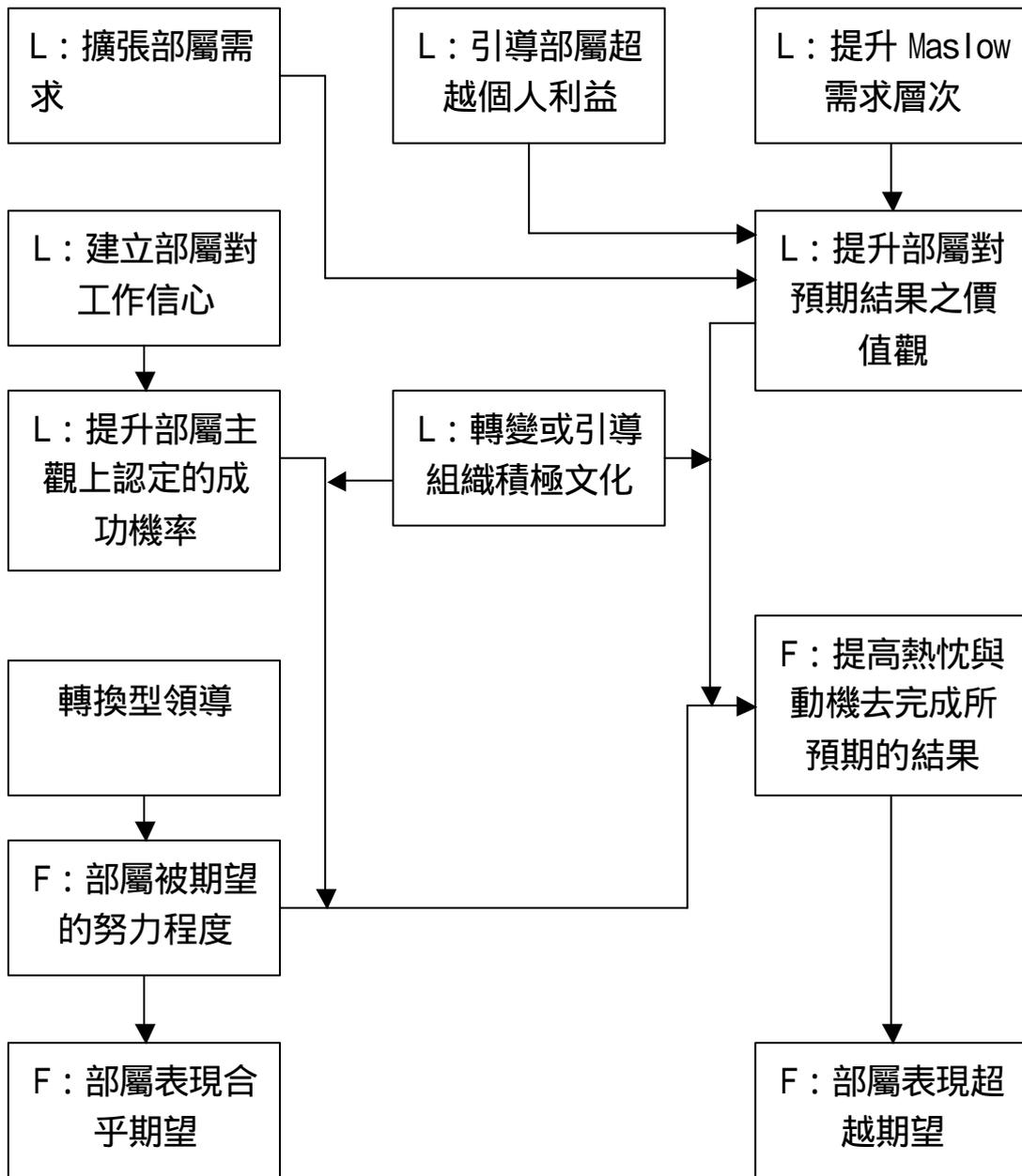


圖 2.5 領導者與部屬在轉換型領導的關係

資料來源：Bass, B. M.1985, Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, Vol.13, pp.26-40.

### 2.3 激勵制度理論與相關研究

本節將針對激勵制度的定義、影響因素與相關研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

### 2.3.1 激勵制度的定義

激勵 ( Motivation ) 一詞根源於古拉丁文 movere , 其原意為「推動」(to move)。激勵之於領導管理，前述意義顯然過於簡化其過程。激勵是驅使人願意竭盡所能，使人成功地施展所長的過程— 使人因為願意竭盡所能而工作得更起勁、更有效率。

郭文德 (1995)對於企業而言，它是一種人性化的管理策略，其目的在針對員工行為需求層面的瞭解，而誘導其工作意願和鼓勵其工作士氣。尤其，領導者激勵的作用將是一項關鍵的因素。茲將國內外各學者對激勵的定義，整理如表2.6

表2.6國內外專家及學者對激勵定義之彙總

專家及學者	年代	激勵的定義
Herzberg	1959	激勵是一種內化的力量 ( Internalized Force ) , 亦即不受外在環境控制，而能自我振作、自我控制和自我滿足。
Atkinson	1964	激勵的分析應該集中在那些引起(arouse) 或激起(incite) 人們活動的相關因素上。
Berelson & Steiner	1964	激勵是所有一切被描述為希望、慾望的奮鬥情況，亦即是一種刺激引發的內在情況。
Keith Davis	1972	激勵，乃係針對工作人員的需要、願望之有待滿足，而透過各種誘導和激發方式，使彼等產生合乎組織目標的行為。
Kerlinger	1973	激勵是一種中介變項(intervening Variable) ，它是一種無法直接觀測的內在心理過程，無法見到和感覺到，只能用來解釋行為，或以行為來推測之。
Joe Kelley	1974	一個人期望滿足某些需要的反應，亦即有關維持及改變行為的方向、品質、及強度的力量。
Gibson & Ivancevich & Donnelly	1976	激勵是一種有導向的程序(process) ，同時應該注意到選擇、方向(direction) 與目標(goals) 。

表2.6國內外專家及學者對激勵定義之彙總(續)

專家及學者	年代	激勵的定義
Kast & Rosenzweig	1985	促使人以某些方式去行動或至少去發展某些特殊行為傾向的方法，此種促使行動的動力可以是外在刺激所引傾向的方法，此種促使行動的動力可以是外在刺激所引起，也可以是由個人內在的心理與思考程序所激發。
Dessler	1980	激勵是人類滿足某種需要的欲望之反射作用。
陳定國	民 70	激勵是設法激起他人行動，以達成特定目的的過程。
M. R. Jones	1995	激勵是討論行為如何開始、如何被推動、如何維持、如何引導、如何停止，在這些歷程中，組織內出現的是什麼樣的主要反應。
Siegel & Lane(1982)	1982	激勵是行為開始並朝某方向前進的程序。
許士軍	民 82	激勵是指一個人希望藉由某種行動，以達到的目的對他所具有的價值。
McCormick & Ilgen	1985	工作激勵是指能夠對達成工作目標的相關行為的激發、導引與維持造成影響的情況，其又認為有四個因素使工作激勵變得極端複雜： 1. 人們之所以工作的原因之多樣性； 2. 人們對於工作行為認知上的障礙； 3. 同樣的行為在不同的時間背景可能基於不同的原因； 4. 人們對許多工作激勵相關行為有興趣，而導致這些行為的原因又不盡相同。
Steers & Porter	1987	激勵包含有關行為的三個因素：激發(Energizing)、方向(Directing)與維持(Maintaining or Sustaining)，其中維持因素在工作組織內特別重要，因為員工必須經常表現出會導致良好工作績效的行為，對組織而言才算是激勵員工。

表2.6國內外專家及學者對激勵定義之彙總(續)

專家及學者	年代	激勵的定義
Robbins	1999	激勵是指個體在努力滿足某些個人需求的情形下，而朝著組織目標付出過度努力的意願。其定義中特別著重三個要素：1. 努力 2. 需求 3. 組織目標
楊文昌	民 92	激勵制度即員工在工作中所得的報酬(ruturn)，不論是財務性、非財務性、內滋、外附，其目的地階希望透過組織內相關制度滿足員工需求

資料來源:1.楊文昌(民92)台商兩岸三地員工激勵制度滿意度影響個人工作績效之研究

以電子零件通路商Y企業為例

2.本研究整理

綜合以上諸多定義，本研究嘗試將激勵定義為：激勵是一種程序，領導者根據組織目標並針對成員心理上或生理上的各種需求，採取有計劃的措施或手段，以對成員施以刺激，引發其內在的緊張進而產生動機，進而表現出外在行為，並預期其能因而達成組織的目標。

### 2.3.2 激勵理論

本部份探討激勵相關理論，按發展前後，本研究將其粗分為早期理論及當代理論，其中當代理論又因學者研究的重點與強調的角度不同而區分為內容理論、過程理論與整合模式理論等。茲分述如下：

#### 一、 早期理論

早期理論主要研究人類行為與社會心理因素，以供管理者瞭解人性管理之重點。茲舉其中較重要的學者論點概述如下：

1. Frederick W. Taylor (1911)— 人的工作動機在於獲取財務報酬(金錢)，因此，應以財務為誘因作為激勵的基本工具。其論點強調工作機械層面，重視效率，在當時頗為有效，但其忽略了人性因素與單一性工作動機之假設，為其缺失。

2. Elton Mayo (1933)— Mayo 及人群關係學者於霍桑研究(Hawthorne Study)中發現人際關係及非正式群體規範對工作效率的影響，其認為對於員工的激勵方式應以人性為出發點，並使員工的社會心理需求被滿足，才能使員工生產力提高。從 Mayo 之後，開始了眾多的行為研究，到1950 年代達到高峰。因其堅持「有快樂員工即有較高的工作效率」的看法，甚至認為主管應不計手段使員工滿意，此論點基本上彌補了科學管理之缺失，但仍然忽視個人特質及群體間關係之複雜性。

3. Douglas McGregor(1960)— 其提出著名的「X 理論」與「Y 理論」。其認為古典學派所支持的人性為「X」，而實際上，人性應該是行為學派所支持的「Y」。其比較如表2.7。由於人群學派對於人性的重視，故 McGregor 主張之激勵方法為重視「決策授權」、「意見溝通」、「鼓勵參與」、「工作豐富化」等，將「人性」與「管理」進一步地相結合。

表2.7「X 理論」與「Y 理論」

	X 理論	Y 理論
中心觀點	工作(物)	員工(人)
人性基本假設	人性本惡	人性本善
目標一致性	員工和組織衝突	員工和組織一致
控制方法	組織控制	員工自我控制
員工工作態度	人不喜工作，消極被動	熱心工作

資料來源：本研究製表

## 二、內容理論(Content Theory)

激勵的內容理論主要是在探討引起行為的「內容」，亦即研究什麼「激

勵因素」會使行為者產生特定行為，並且持續下去。此學派主要的理論有此學派主要的理論有Maslow 的「需求層級理論」、McClelland 的「三需求理論」、Herzberg 的「雙因子理論」及Alderfer 的「ERG 理論」。

1. Maslow(1954)的需求層級理論 (Need-hierarchy Theory)Maslow 於1954年提出需求層級理論(Need-hierarchy Theory)。其中心論點認為：要激發組織成員的行為，就是要使他們能適當地滿足一些內在的需要，且其需求有層級的概念。他提出三項基本的假設：

- (1) 人的行為會受到各種需求的控制，然而，只有尚未滿足的需求才能影響行為，已滿足的需求不能作為激勵因子。因此，若想要達到激勵的目的，則必須瞭解目前尚未滿足的需求何在，然後設法滿足該層級的需求。
- (2) 人的需求是依重要性的層級順序排列，他將人的需求分為五個層級，由低層級的基本需求到高層級的需求分別是：生理需求(physiological needs)、安全需求(safety needs)、社會需求(social needs)、自尊需求(esteem needs)及自我實現需求(self-actualization)

此理論被廣泛地運用在組織之中，根據其理論，組織必須使用許多不同的激勵因素來激發不同需求層級員工的行為與績效。而雖然Maslow 的需求層級理論被廣泛應用，但仍面對一些限制與批評：(1) 每一層次的需求應是獲得「相當滿足」而非「完全滿足」時，才會追求更高層次的需求。

- (2) 需求層次愈高，則其階層關係愈不明顯。
- (3) 各種需求之間常有彼此重疊的情形出現，而非剛性結構。
- (4) 不同類型的人，其需求階層可能不同。
- (5) 相同的行為，未必來自於相同的需求層次。

2. McClelland(1961)的三需求理論(Three Needs Theory)McClelland 等人提出了三需求理論，其內容簡述如下：

(1) 需求沒有層級關係。

(2) 所有人的內在需求結構複雜，均依三種不同需求按照不同比例混合而得，各人差異性甚大。

(3) 三種內在的需求，分別是成就需求(needs for achievement)、權力需求(needs for power)與親和需求(needs for affiliation)。

A. 成就需求(need for achievement)成就需求是指超越別人，達成目標或創造成功的需求。一個成就需求高的人，會比一般人更想把事情做好。他們追求風險適中、可以獨自承擔職責且可以立刻得到績效回饋的工作，因為如此才最有機會感受到努力後的成就感與滿足感。

B. 權力需求(Needs for power)

權力需求是希望控制、影響或指使他人改變行為，以順從自己的需求。高權力需求者喜歡控制和影響他人，偏好有競爭性和階級區分的工作，重視權勢的獲得甚於高效能的工作內容。

C. 歸屬需求(Needs for affiliation)

歸屬需求是指希望和他人建立友誼，追求友善、重視人際關係的需求。高親和需求者追求友誼，喜歡合作的情況，較不喜歡競爭的場合，並且希望和別人有彼此高度互相瞭解的關係。

3. Herzberg(1966)的雙因子理論(Two Factor Theory)Herzberg 認為許多需求動機理論只由需求本身加以分析探討，而未從工作行為的觀點出發瞭解；因此Herzberg 等人於1968年針對大約200 位會計師及工程師為對象，研究其工作滿足(jobSatisfaction)與需求的關係，而提出雙因子理論，又稱為激勵 - 保健理論。其理論內容如下：

Herzberg 指出人類天生有兩種基本需求：一是避免痛苦的需求，另一是追求成長的需求。

(1) 某些情況存在時，可以使人覺得滿足。但是若此類工作情況消失時，則並不會造成不滿足。這些工作情況包括：成就、認同、工作本身的挑戰性、責任、升遷、個人與專業的成長... 等。而此類情況多是較趨內向，大多與工作本身有直接的相關，與追求成長的需求有關，他將之稱為「激勵因子」(Motivators)。

(2) 另一些情況存在時，不會使員工感到滿足；但是若消失時，就會使員工感到不滿足。如：公司的政策與行政、上級領導、工作環境、人際關係、薪資、地位、工作保障...等。這些工作情況屬於較外向的，是來自外界，且大多是與工作無直接關係的環境因素，其滿足避免痛苦的需求。他將之稱為「保健因子」(Hygiene factors)。

(3) 導致工作滿足的激勵因子與導致工作不滿足的保健因子，是分開而且有區別的，故稱為雙因子理論。

由上述說明可以得知，管理者若僅致力去消除那些導致工作不滿足的因素，則只能消除員工的不滿足而不能增進員工的滿足感，所以如果管理者想激勵員工努力工作，則必須將重點放在強調成就感、認同感及個人成長等，讓員工內在能獲得充分的滿足。

4. Alderfer(1972)的ERG 理論(ERG Theory) Alderfer 將Maslow 的需求層級理論加以修訂，其理論內容雖與Maslow 的需求層級理論相近，但仍有些許不同，茲說明如下：

(1) 其將需求層級歸納為三類需求，即生存需求(Existence)、人際需求(Relatedness) 和成長需求(Growth)。

A. 生存需求：

生存需求是指所有各式各樣生理和物質的需求，如飲食、居住、安全保護等，於職場上則為薪資、福利、實質工作環境等，相當於Maslow 的生理

與某些安全的需求。

## B. 人際需求

人際需求是指人們企求與他人間能分享感情、相互關懷，維持人際關係；職場上則為有透過與他人互動，滿足社交並建立身份地位的慾望，如與同事、上司、部屬間的關係等，其與Maslow 的安全、社會、及尊重需求相類似。

## C. 成長需求

成長需求是指個人願意努力，以求工作上有創造性的績效或在工作中得以成長發展的需求。當個人重要能力得以充分應用，甚至發展出新能力時，這些需求可以得到滿足。此相當於Maslow 的自我實現需求。

- (2) 一個人能夠同時追求兩種以上需求之滿足，每一層次的需求愈不滿足，則對其欲望愈大。
- (3) 較低層需求已滿足，對較高層次的需求變大。
- (4) 對較高層次的需求越不滿足時，則對較低層次的需求欲望愈大。換言之，不同層次需求間不僅存在「滿足 - 進展」的關係，亦可能會有「挫折 - 退縮」的發展模式。

由此可知Alderfer 將這三種需求排列在連續上的構面上，而非像Maslow 很僵硬的將它們置於上下階層。此外，Alderfer 認為個人可能會因為背景與文化環境的不同，而先尋求人際需求的滿足；然後再回過頭去追尋生存需求的滿足。

## 三、過程理論(process Theory)

過程理論主要在探討個體行為如何被激發、引導、持續修正與終止之過程，不僅注意引發行為的因素，也注意行為方式的程序、方向或選擇。其中較具代表性的理論有：Vroom 的「期望理論」、Adams 的「公平理

論」、Locke 的「目標設定理論」等。

1. Vroom(1964)的「期望理論」(Expectancy Theory)Vroom 於1964 年在其「Work and Motivation」一書中提出了工作激勵之期望理論。期望理論是一種過程型的激勵理論，它是由認知理論(cognitive theory)與決策理論(decision theory)整合而成。

期望理論認為，每一個人都是理性的決策者，人們會採取某些行動，是基於他認知到這些行為能夠使其獲致想要的報酬，而且這些報酬對他是具有吸引力的。因此，期望理論認為行為的反應，是一種理性的決策思考程序，其理論中有五項變數：工作成果、價值、工具性、期望以及力量。

(1) 工作成果(job outcome)：可分為二個層次，第一層次的結果與績效有關，即個人任務執行的成果，如工作目標達成的狀況；第二層次結果則被視為有了第一層次結果後所期望產生的成果，亦即獎酬(reward)，即組織能夠提供給員工的事物，其包括有形與無形的獎酬，有形者如調高薪資、晉升職位等，無形者如認同感與成就感等。

(2) 價值(value)：指員工對於成果的感覺，員工對工作成果會產生評價，因此價值通常被定義為吸引力，即個體對透過工作可能獲得的潛在報酬或成果的重視程度。

(3) 工具性(instrumentality)：指個體所知覺到績效與成果之間的關係，即上述第一層次結果與第二層次結果之間的關係。通常工具性也被視為一種可能性，如果工具性愈高，意即該項成果的獲得愈是取決於績效之好壞。以晉升為例，若一個人認為職務晉升多半取決於其工作績效，則其工具性和結果的關聯性就比較高。

(4) 期望(expectancy)：指個體對某項目標能夠實現的機率的估計，也可理

解為個體對目標能夠實現的可能性大小的估計。若期望值愈高，代表其認為只要努力工作，則獲致成果的機率亦較高。

(5) 動機力量(motive force)：即激勵作用，指個人被激勵時的努力或壓力程度。力量愈大，即可假設其激勵作用力大，動機愈強。

### 2.3.3 激勵制度

有效的激勵領導，可以增加成員的參與感與挑戰性之機會，進而強化成員的責任感，以竭盡心力達成組織任務(Penzer, 1973)。因此，激勵是屬於積極性的管理策略。從企業的角度來看，公司為了達成組織目標或增進員工的生產力，所採取的各種方法，皆可稱為激勵制度。

一般而言，激勵制度被粗略地劃分為廣義的激勵制度與狹義的激勵制度。廣義的激勵制度方面，則每項人事活動，都有激勵作用的涵義(Dessler, 1992)。表2.8 列出諸多學者對激勵制度之分類，及其內容或定義。

表2.8各學者或研究對激勵制度之分類及其內容或定義

Urbanski(1986)	金錢制度 旅遊制度 獎品制度 表揚制度 升遷制度
Waldrop(1987)	財務性報酬 包括薪資制度、激勵性金錢報酬制度(如佣金)， 和短期的 激勵制度(如競賽) 非財務性報酬 包括個人生活發展計畫和表揚制度

表2.8各學者或研究對激勵制度之分類及其內容或定義(續)

Abrantt & Smyth(1986)	<p>貨幣性報酬 包括佣金、獎金制度、利潤分享制度和其他現金報酬。</p> <p>非貨幣報酬 包括獎品、旅遊和銷售競賽。</p>
Johnston , Boles & Hair(1987)	<p>共分為 13 類表揚制度、個人績效獎金制度、旅遊制度、佣金制度、薪資制度、升遷制度、教育訓練體系、目標管理制度、指定配額制、業務人員會議、公布業績制度、獎品制度、團體績效獎金制度。</p>
Greenberg Liebman(1990)	<p>物質型報酬 包括所有財務性報酬，可滿足個人的生存需求，例如獎金制度、佣金制度與旅遊制度等。</p> <p>社會型報酬 能滿足人際關係和受人尊重的需求，例如表揚制度、升遷制度。</p> <p>活動型報酬 能滿足成就感和自我成長的需求，例如競賽制度與教育訓練制度。</p>

資料來源：曾憲章（民 89）台灣產險公司薪資制度與業務人員激勵制度之探討

Locke & Feren(1980)探討四種激勵員工績效的方法：金錢、目標設定、參與決策、工作具挑戰性，結果發現，金錢可以使績效平均提升30%，第二位是挑戰性工作17%，目標設定只有16%，參與決策不到1%。亦有其他學者的研究認為金錢獎勵最具有激勵效果(如Reuter, 1980)，因此，若將激勵制度視為以金錢為誘因基礎者，則可稱為狹義的激勵制度。

#### 2.3.4 壽險公司較常使用的激勵制度

台灣地區各保險公司的人員配置，大致上可分為內勤人員與外勤業務人員。在內勤方面，除了部份因應產業特性而設置的人員外，與一般企業並無太大不同，這些人員如：核保、理賠、放款、再保、精算、醫務... 等。

對於內勤人員，壽險公司通常提供全勤獎金、年終獎金、專業加給、與外勤業績連動的績效獎金... 等來作為激勵的工具。相對於內勤工作，外勤業務工作的複雜性及挑戰性均

更為可觀，因此，一般而言壽險公司對外勤業務人員的激勵制度也更為多樣化，本研究將依Greenberg & Liebman(1990)對激勵制度的分類方法，將其粗分為：物質型激勵制度、活動型激勵制度與社會型激勵制度，並分述如下：

## 一、 物質型激勵制度

### 1. 獎金制度

一般而言，各壽險公司的業務員薪資制度略有差異，而主要差異點在於底薪（固定薪）與獎金（變動薪）的比例問題，而底薪部份普遍都不高，故薪資多寡主要決定於依績效而定的獎金之上。而獎金之發放，主要有下列各情形：

- (1) 業務員於公司所舉辦的不定期競賽獲勝或其完成特定業務目標時，公司加發獎金。（此部份多屬不定期發放，請參見下列「業務競賽制度」）
- (2) 依其團體之績效而發給其所屬團體「團體績效獎金」。
- (3) 依業務員個人績效而發給其「個人績效獎金」。
- (4) 佳節獎金：特殊節日，如端午節、中秋節時發放。
- (5) 年終獎金：於年終時，依其年度績效而發放。

### 2. 獎品制度

發放情形與上述獎金頗為類似，不同處在於獎品一般較少被視為薪資的一部份。

- (1) 業務員於公司所舉辦的不定期競賽獲勝或其完成特定業務目標時，公司加發獎品。

(2) 年節獎品：特殊節日，如端午節、中秋節時發放。

### 3. 福利制度

為協助組織運作順暢、降低離職率、提高士氣、增進就業安全，壽險公司也會設置若干福利措施，以激勵業務員：

(1) 各類團體保險或社會保險

(2) 低利優惠貸款

(3) 旅遊獎勵

(4) 退休計劃

(5) 定期健康檢查

## 二、活動型激勵制度

### 1. 業務競賽制度

壽險公司誘使業務員完成公司的特定目的，如擴展新保險商品市場、刺激單月的業績量、提升保單繼續率、降低理賠率...等，經常以競賽制度求其短期激勵效果。有些壽險公司也將業務競賽制度當作一種常態性的激勵制度，以每季或每年累計之業績，作為接受競賽獎勵的評估標準，而其獎勵的方式有以上述獎金、獎品或表揚等。而依業績競賽的參與對象，可分為

(1) 團體業績競賽制度

(2) 個人業績競賽制度

### 2. 職位升遷制度

隨著業務員業績不斷成長，其工作層級與頭銜也會改變，身份和地位隨之提高，且通常其薪資結構也會隨其職位升遷而水漲船高。因此，壽險公司多會以職位升遷的制度，除了嘗試留住人才，也提供業務員明確的生涯規劃目標。

### 3. 教育訓練制度

壽險公司通常會定期舉辦教育訓練課程，其目的除了讓業務員能加強其專業的知識、態度、技巧與態度之外，更重要的是希望能透過完整的教育訓練，來培養該公司業務員的專業形象。

#### 4. 參與式目標管理制度

取代由壽險公司由上而下地為業務員指定目標的方式，而建立參與式的目標管理制度，鼓勵業務員參與目標設定及後續進度追縱及控制管理等過程，以增加其自信心、自主權與成就感。

### 三、社會型激勵制度

#### 1. 績優團體會員制度

設立績優人員團體或是借重公司外部的績優團體（如美國百萬圓桌會 MDRT），以鼓勵業務員設立較高難度的目標，創造佳績。

#### 2. 公開表揚制度

定期或不定期於特殊場合中頒與錦旗或獎牌、主管口頭表揚獎勵、公司期刊或網站刊登績優事蹟、代表公司參加國內或國際性保險菁英會議等。

## 2.4 工作壓力理論與相關研究

### 2.4.1 壓力的定義

在電子時代的現實社會裏，講求速度與效率，人們為了適應社會，生活更形緊張與忙碌，無形中各階層人士各有其壓力產生。

繆敏志（民 82）指出，由於工作壓力的理論與模式大多由壓力的有關研究蛻變而來，故在探討工作壓力時，需先探討壓力之意義（引自莊靜宜，民 88）。

最早實際用科學方法驗證壓力者係由 Seley（1956）所提出，他認為壓力是有機體面對外在或威脅或病源時的抗拒反應結果，他也最早將「壓力」一詞引進社會科學的領域中，因此被尊稱為壓力之父（朱明謙，民 89，引

自勞工安全衛生研究報告，民 85)。其後學者對於壓力也紛紛提出不同之定義如表 2.9

表 2.9 壓力之定義

項次	學者	年代	定 義
1	Selye	1956	認為壓力是對任何需求所產生的一種非預期反應。
2	McGrath	1970	認為壓力是在需求和反應能力之間存在的一種不平衡，在此情況下若無法滿足需求則將導致嚴重後果。
3	Ivancevich & Matteson	1980	定義壓力為一種適應性質的反應；乃是外界之事件、情況及動作對於個人產生特殊的生理或心理上的要求而造成的結果；且此種反應是以個人心理歷程和個人特質為中介變項。
4	Blau	1981	將壓力定義為個人與環境之間的一種關係，個人能力與環境要求之間不能配合的結果即為壓力。
5	Martin & Schermerhorn	1983	認為壓力是個人對於人與環境配合中之要求、限制及機會所產生的主觀和知覺而發生的正向或負向的反應狀態。
6	Kahan & Byosiere	1992	壓力是指個人在面對與期望事務有關的機會、限制或要求下，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性時，所處的一種動態狀況。

表 2.9 壓力之定義(續)

項次	學者	年代	定 義
7	陳俊光	民 89	(1) 所謂壓力源指的是造成壓力 (引起焦慮或其他不適) 的刺激, 這刺激可能來自外在或內在更多的兩者同時作用或是內外要求的 不一致。 (2) 壓力反應則是我們刺激而有的反應; 包括生理的、心理的及行為上的反應。
8	王秋慶	民 92	個人能力與環境要求之間不能配合所產生的反應狀態。

資料來源：1. 王秋慶(民 92) 員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究 以嘉義縣市地政事務所為例

2. 本研究整理

2.4.2 工作壓力的定義

工作壓力的認定各有不同，大部分是指對工作無法適應，所引發一些生理及心理的反應。無法適應原因有工作環境、工作本身及工作者能力無法配合（朱明謙，民 89）。

茲將學者對工作壓力的定義彙整如表 2.10

表 2.10 工作壓力的定義

項次	學者	年代	定 義
1	French	1974	工作壓力是個人能力、可用資源及工作要求三者間之差距所致。
2	Caplan	1975	工作壓力為工作環境的特性對個人造成威脅而產生的現象。
3	Cooper & Marshall	1976	工作壓力為環境因素對個人直接的衝擊和影響，及對壓力源產生的行為反應。

表 2.10 工作壓力的定義(續)

4	Beehr & Newman	1978	工作壓力是與工作有關的因素與工作者交互作用下，工作者心理與生理產生變化的狀況。
5	侯望倫	民 73	工作壓力是工作環境的特質，對於工作者產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果。
6	Jamal	1990	工作壓力是個人對威脅其本身之工作環境之反應。
7	邱信憲	民 83	工作者為適應工作環境，對本身產生預期的生理或心理要求，所引發的反應。
8	李明書	民 83	工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態，個體若無法控制這些情境因素造成的不利後果便會產生工作壓力。
9	鄭文俊	民 84	工作者在工作情境中，受到工作特性的影響，所引發的生理或心理的反應程度。
10	王秋慶	民 92	工作環境對工作者產生生理或心理層面負面的結果。

資料來源：1.王秋慶(民 92) 員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究 以嘉義縣市地政事務所為例

## 2.本研究整理

由上各學者所述，工作壓力的定義，多以工作者和工作環境反應予以定論。

### 2.4.3 工作壓力的來源

壓力使各階層員工都受到影響，其可能與組織瘦身導致的裁員、降級或員工無法兼顧家庭和工作有關。面臨組織瘦身或流程再造的裁員，許多員工都必須擴大工作幅度，承擔更多的責任。良好工作適配的員工會比那些不適應或過度超配的員工感受到較少的工作壓力。常見來源及起因如表

2.11

表 2.11 工作壓力的常見來源及起因

常見來源	起 因
工作不適	員工未具備工作所要求的技術或能力。 工作本身無法提供給員工充分運用技術或能力的機會。
矛盾的期望	正式組織對員工行為的期待與員工自己的期待有矛盾之處。 非正式組織對員工行為的期待與員工自己的期待有矛盾之處。 個別員工受到兩位（或以上）主管之強烈影響。
角色模糊	員工不確定或不明白如何執行工作。 員工不確定或不明白組織對他的工作期望是什麼。 員工不確定或不明白工作績效及預期結果間的關係（獎賞、懲罰等）。
角色超載	員工的工作能力不足。 員工被要求在時間內完成過多的工作（時間壓力）。
恐懼/責任	員工深怕執行工作不力或失敗。 員工感受到高成就的壓力。 員工對其他的人員負有責任。
工作條件	工作環境令人不愉快，如照明不佳、溫度及噪音管制不當等。 工作上的要求，可能會產生不必要的工作步調、社會孤立等問題。 機器設計及維護程序產生了壓力。 工作需要較長或不定的工作時間。
工作關係	個別員工在處理有關工作、上級主管及部屬之間的關係上遇到問題。 員工在團體中的工作有困難。
疏離	社會互動受到限制。 員工並未參與決策。

資料來源：林財丁（民 89），管理學 P 420，台中：倉海書局

Robbins（1993）將壓力的潛在來源分為：

1. 外在環境：經濟不確定性、政治不確定性、技術不確定性。
1. 組織：任務要求、角色要求、人際關係要求、組織結構、領導風格、組織的演化階段。
3. 個人：家庭問題、經濟問題、個人人格。

這些潛在的壓力會不會變成真實的壓力，端視個人差異而定，像是工作經驗、性格等差異（陳青芬、李雅婷、趙慕芬譯，民 81）轉引自郭盈卿（民 88）。

根據林立曼（民 89）綜合吳復新（民 74）、劉玉惠（民 80）、Corville & Bernardi（1999）、Lemire et al（1999）、Menzel（1996）等之觀點，彙整工作壓力源如下：

#### 1. 組織內壓力源

##### （1）工作特性

指工作任務之屬性，如工作變化性、自主性、重要性、責任性、挑戰性及工作需具備之知識技能。

##### （2）工作負荷

當一個人的能力、體力不足以負擔其工作時，形成超載現象，又分質與量的

超載。量的超載指時間不足以完成多量工作，質的超載指自身缺乏完成工作的能力。

##### （3）時間壓力

依據國際管理雜誌之調查顯示，每個國家中絕大部份主管均認為時間壓力，其最後期限是頭號壓力源。

##### （4）人際關係

在工作中與上司、同事、部屬及顧客間之關係良窳與否均與工作壓力息息相關。

##### （5）組織結構及氣候

包括行為之各項限制措施、組織內政治傾軋等。此與組織文化有相當關聯。組織文化主要由高階主管塑造而成，部屬本身信念不相容時遂形成部

屬之壓力源。

## 2.組織外壓力源

### (1) 家庭因素

家庭內親人相處問題或其他因素，可能導致個人情緒不穩，致無法安心工作，未達績效，造成工作壓力。例如死亡、離婚、分居、家務分攤等問題。

### (2) 經濟因素

雙薪家庭雖紓解經濟因素，卻也剝奪個人時間及體力，產生了焦慮、疲勞等身體及精神壓力。

### (3) 個人因素

包括性別、年齡、教育程度、服務年資等個人屬性及人格型態。

## 2.4.4 壓力的反應症狀及影響

壓力是外來的刺激，也是生活的一部分，受不了這個刺激，其對人體健康或在職場上都會有不良的影響。

壓力的初期會出現下列行為，如嘲諷、酗酒。持續下去將影響行為包括曠職、生產力下降、錯誤增加，若壓力再延長下去將帶來生理與情緒問題，而出現之症狀有緊張、偏頭痛、高血壓、胸部、頭部下背部肌肉緊繃。過度或持續的壓力會妨礙注意力、記憶、睡眠、食慾及與他人相處的能力。職場的壓力會帶進家庭，不久後員工被壓力包圍，致工作與生活都充滿壓力，因而失去應有的機能（林財丁，民 89）。

### 1. 壓力對人體健康產生的症狀（劉德鈴，民 89）

#### (1) 神經系統

有一個壓力尚未解除，另一壓力又接踵而至的情形，常會引發腦機能遲鈍，記憶力減退，精神無法集中，經常頭痛，尤其是肌肉緊張型頭痛及偏頭痛

最常見。

偏頭痛則來自色胺酸作用於腦血管，引起血管一縮一放間而刺激疼痛神經，嚴重者有前趨症狀，例如視幻覺、暈眩、耳鳴、步態不穩，甚至意識不清。

#### (2) 心臟血管循環系統

壓力來臨時，腎上腺素升高，心跳加速，血壓升高，若再加上中年上班族已有的高血脂病，則極容易引起動脈硬化和心臟病。

#### (3) 腸胃及肝膽系統

腸胃病是由很多因素造成的，但不可否認的「壓力」也扮演了一個舉足輕重的角色。典型的胃潰瘍通常會有上腹部疼痛或燒灼感，十二指腸潰瘍則有飢餓時上腹痛，飽餐後又有腹脹的情形。

另一種因壓力引起的消化系統問題即是「急躁性大腸症」顧名思義，這樣的大腸非常急躁，於是經常會有便秘及拉肚子交相輪替的症狀出現，使得患者

不勝其擾，甚至懷疑自己是不是得了大腸癌？

#### (4) 肌肉系統

上班族整天坐在辦公桌前，身體肌肉早就因長期維持同一姿勢而相當緊繃，若再由於工作壓力的沉重，不僅肌肉附近的血流不順暢，代謝廢物沉積過多，神經感覺也會異常，此時免不了有酸、麻、脹、痛等症狀出現。

#### (5) 精神系統

長期壓力造成的精神性疾病不勝枚舉，輕者有焦慮、失眠、憂鬱、精神官能症，重則有強迫症、妄想症，甚或躁鬱症等。

2. 壓力對職場而言，將付出下列種種代價及影響（周勵志，民 89）：

#### (1) 直接代價

(a) 參與度下降：

如：造成員工的缺席、怠工、罷工和高流動率。

(b) 工作績效變差：

如：產能的質或量的下降、員工牢騷或抱怨增多、職場傷害多、機器不當毀損、物品浪費或創造力下降。

(c) 健康維護費用增加。

(d) 補償性支出增加：

如：意外給付的增加、訴訟支出的增加，甚至賠償費用的增加。

(2) 間接代價

(a) 喪失活力：

每個人都有自己的儲備能力，但是如果長期處於過度壓力的工作環境之下，遲早會耗盡所有的儲備能力，於是就會出現如：士氣低迷、缺乏動機、工作滿意度下降現象，自然對工作效率造成影響。

(b) 溝通不良：

處於過度的壓力之下，員工可能會透過不適當的自我防衛機轉，像是：合理化、說謊等方式，來求自保。

(c) 決策錯誤：長期處在壓力之下而造成錯誤的判斷。

(d) 工作關係惡化：員工彼此間不信任、互不尊重、相互憎恨。越多的精力被投入在這類的人際角力，就越少精力被投入建設性的事務上。

(e) 暴力相向：暴力或攻擊行為也是在過度壓力下會出現的症狀。

(f) 機會成本增加：

在過度的壓力下，無論個人或職場都會變得短視，偏重自我保護，趨於保守，不求發展、進步。

#### 2.4.5 壓力的管理

壓力管理之目的在於增強職場的健康、活力、與機能，同時避免衰退與疾病。因此需由職場內所有員工主動積極參與與面對因應。

Robbins (1993) 將壓力的管理策略分為個人與組織兩方面 (陳青芬、李雅婷、趙慕芬譯，民 84) 轉引自葉明瑞 (民 90)。

### 1. 個人管理策略

(1) 時間管理的技巧：每天依工作性質之輕重、緩急排序，有效地依時限完成。

(2) 增加運動量：可轉移壓力及宣洩壓力之管道。

(3) 練習放鬆：禪坐、靜思，將緊繃之心情、肌肉放鬆，可穩定情緒。

(4) 擴大社交圈：

找朋友、家人、同事傾訴，將有助於紓解壓力。

### 2. 組織管理策略

(1) 職位安置：員工職位注重適才適用，勝任愉快。

(2) 訂定目標：組織的目標明確，員工有所遵循，始易達成，減少挫折感。

(3) 鼓勵員工參與決策：員工對目標期望不確定性係造成角色壓力原因之一，管理者可讓員工參與決策，以紓解壓力。

(4) 改善溝通管道：溝通管道暢通，可減少一些不確定性及不必要的混淆認知。

(5) 建立福利、保健計畫：提供營養諮詢及運動計畫。如此將可節省醫療及員工請假成本，使效益超過

成本。陳俊光 (民 89) 亦提出一些壓力管理的方法如下：

(1) 深呼吸：

呼吸急促是常見的生理壓力反應；而緩慢深長呼吸，是能夠「切斷」緊張情緒、「開啟」放鬆的簡單方法。

(2) 自我暗示肌肉放鬆法：

閉上眼睛，深呼吸一會兒，對自己下達一個平靜的暗示。然後注意力集中在身體的某一部位，反覆告訴自己感到放輕鬆為止。

(3) 清除思緒法及冥想法：

作清除思緒法時，要避開一切煩人的雜務與噪音干擾。深呼吸，心中專注於一個平靜的意念、字眼或想像。

冥想法則是運用想像力。想像一個美麗的溪谷，身臨其境，並看到所有細節。可以讓自己心靈渡假。

(4) 簡單的伸展運動也是直接有效的肌肉放鬆技巧。

(5) 支持系統和求助管道：

一般人常有的經驗是「吐苦水就好多了」。因此，如朋友、家人、同事、配偶都會對紓解壓力有很大的幫助。

(6) 瞭解壓力源，並避開之：

如果生活中已經發生了重大事件或重大變化，則避免在短時間內有其他的重大變化。例如初為人父母時避免換工作。

#### 2.4.6 工作壓力的相關研究

郭盈卿（民 88）以空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究發現：①工作壓力與工作滿意有顯著負相關②工作壓力與工作倦怠有顯著正相關。

莊靜宜（民 88）以高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究發現：①就全體產業人員而言，男性員工所感受到的整體工作壓力大於女性員工。②傳統產業已婚員工所感受到的整體工作壓力最小。③就全體產業人員而言，專科程度員工所感受到的整體工作壓力最小。

朱明謙（民 89）以高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績

效之研究發現：高科技人員所知覺的工作壓力會因性別、教育程度、工作部門、工作職務、婚姻狀況、子女人數、工作地點、通勤時間的不同而有顯著之差異。

吳錦隆（民 89）以影響國中訓導主任工作壓力與工作適應相關因素之研究發現：年齡不同的國中訓導主任在時間、壓力上有顯著差異。35 歲以下之訓導主任會在時間壓力向度上比 51 歲以上之訓導主任感受較大的壓力。又年資不同的訓導主任在同事壓力上亦有顯著差異。擔任第一年之訓導主任會在同事壓力向度上比擔任第二至三年之訓導主任有較大壓力。

陳盈成（民 90）以分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究發現：工作壓力與離職傾向呈顯著正相關。

王國揚（民 91）以財政部台灣省中區國稅局為對象，就角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討，研究發現：工作壓力與離職傾向有顯著正相關。

王秋慶(民 92)員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向，的影響之研究 以嘉義縣市地政事務所為例。研究發現：工作壓力與離職傾向有顯著正相關。

## 2.5 工作滿足理論與相關研究

工作滿足 (Job Satisfaction) 始於 Hoppock(1935)發表在「工作滿足」一書中提出，之後便引起各方廣泛的研究。一般來說，工作滿足可以視為對工作本身、工作環境或此兩者組合的一種態度或情緒反應。員工工作滿足感高，通常會導致較佳的效果，例如能更主動配合組織目標、對本身工作有興趣、更努力工作等。因此組織應創造出有利於員工工作滿足的情境，已引發員工產生有利達成目標及績效（劉秋梅，民91）。

### 2.5.1 工作滿足的定義

Hoppock (1935) 認為工作滿足是工作者的生理及心理二方面對於環境的滿意感受。一般對於工作滿足之定義為「一工作者對於其工作及工作相關因素所具有的感覺(Feelings)或情感之反應(Affective Responses)」，而此感覺或滿意的大小，取決自他特定工作環境中所實際獲得的價值或預期應獲得價值的差距(許士軍，民70)。

根據估計(Cranny Agho, et al.,1992)自1935年以來有關工作滿足的文章已經超過了五千篇。本研究將代表性學者對於工作滿意提出之觀點整理如表2.12：

表2.12 國內外學者對工作滿足的定義

序號	研究者	年代	定義
1	Hoppock	1935	是一心理狀態整體性的單一概念，指員工在心理與生理兩方面對工作環境的滿足感受，及員工對工作環境的主觀反應。是衡量工作滿足最普遍的方法，直接徵詢員工的工作滿足程度，而不必分割為幾個不同的構面來衡量。
2	Morse	1953	工作滿足是工作隻客觀特徵與個人動機相互作用的函數。
3	Tannerbaun	1958	工作滿足是指個體對工作滿意的程度。
4	Gouldner	1959	其認為如果了解工作情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為員工將其年齡、性別、種族宗教與階級背景等有關的潛在角色帶入工作情境中，並據以解釋清楚。
5	Homans	1961	其認為同工同酬的工人對於工作的評價不一定相同，因為他們的工作價值可能有所不同，意即個人的文化背景和期望會產生潛在的影響。
6	Locke	1961	將工作滿足定義為“愉快的心情狀態來自於達成工作價值成就感之工作評估”。
7	Vroom	1964	認為工作滿足感係員工對目前所扮演的角色角色的感受或情緒性反應。
8	Blum & Naylor	1968	認為工作滿足乃是員工對工作及有關的因素與生活等所持不同態度的結果。
9	Porter & Lawler	1968	員工滿足程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己應得的報酬之間的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的要求。在工作情境中，一個人實得報酬差距愈小，則其工作滿足的程度愈大，反之則愈小。
10	Poter & Locke	1969	工作滿足是取決於員工對其在工作中獲得和期望獲得這兩者之間的認知差距。

表 2.12 國內外學者對工作滿足的定義(續)

11	Smith, Kendall & Hulin	1969	認為工作滿足感係指個人對其工作的感覺或情感性反應。
12	Cambell	1970	工作滿足是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在心理狀態。
13	Cribbin	1972	工作滿足是員工對其工作環境的感受，此環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織和生活等。
14	Dunn & Stephen	1972	工作滿足為工作者對整個工作情境反應的一種感受，此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的差距。
15	Chruden H.J. & Sherman A.W	1972	認為員工之工作滿足是動機過程中的一個重要現象，表示員工本身自覺其需要被滿足的程度。
16	Price	1972	在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。倘若是正向的感覺或積極的反應即為滿足，反之，則為不滿足。
17	Porter & Lawer	1973	認為工作滿足的程度是一個人在工作中「實際獲得」與他所認為「應該獲得」的差距而定。
18	McCormick & Tiffin	1974	認為工作滿足是一種對需求滿足程度的函數，亦即員工從工作中所獲得的需求滿足程度
19	Churchill, Ford, and Walker	1974	概念性的工作滿足是廣泛的，因為它包含”工作本身的特徵和業務人員感覺到獎勵、成就和滿意或挫折及不安的工作環境”。
20	Locke	1976	工作滿足是個人從工作中獲得的愉悅感。
21	Hackman & Oklham	1976	認為工作滿足是評估自己工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
22	Dessler	1976	指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，自工作經驗中所獲致的一種需要滿意的程度。
23	Davis	1977	工作滿足為員工對其工作表現喜好的程度，若工作特性符合員工的期望則產生工作滿足。
24	Waxely & Yukl	1977	工作滿足是指一個人對工作各個層面的感受或評價。
25	Kalleberg	1977	工作滿足是一個單一的觀念，工作者將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對於整個工作形成整體的滿意。
26	Landy	1978	工作滿足的原因與生理有關，特別是中樞神經系統。
27	Dessler	1978	工作滿足是指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果獲得滿足的程度。
28	McCormick & Ilgen	1980	工作滿足是視個人期望的標準與工作實際所得的差距而定。
29	Muchinsky	1983	認為工作滿足如同任何滿足的感覺，係指一種情緒上情感的反應，代表喜歡或不喜歡的感受

表 2.12 國內外學者對工作滿足的定義(續)

30	Wheless et al.	1984	工作滿足係指個人對工作環境不同層面的情意反應。
31	Cheney	1984	工作滿足是指工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度。
32	Seal & Knight	1988	工作滿足係指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
33	Gibson, Ivancevich & Donnelly	1991	認為是個人對工作的態度，而該態度是來自對工作的態度，及對工作的認知，且基於工作環境的幾個構面，如主管風格、政策、工作團隊、工作條件等。
34	Robbins	1991	工作滿足是指個人需要和組織期望兩者之間的一致性有關，當個人需要與組織期望一致時工作滿意即會提高，反之則降低。
35	Agho et al.	1992	工作滿足是工作者對其工作及有關工作環境所抱持的一種態度，即工作者對其工作本身的工作角色情感性的知覺。
36	Robbins	1993	員工對於他們工作的一般態度。
37	Steer & Black	1994	是指令人愉快或積極地由對於工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
38	Jennifer	1996	皆認為工作滿足是員工對他們現在這份工作的所有感覺信仰與態度。
39	Singh, Verbeke & Rhoads	1996	導因於員工對工作評估之正面心理狀態。
40	Spector	1997	工作滿足是指個人對它的工作與工作的其他面向的感覺。
41	Bussing et al.	1999	工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。
42	吳靜吉、潘養源、丁興祥	民69	工作者認為期望獲得的滿足和實際獲得知滿足程度差距的總合。
43	張春興	民78	認為工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
44	許士軍	民66	工作者對於其工作具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
45	黃其隆	民83	綜合整理各學者所提出有關工作滿足的定義，認為工作滿足是一種個人的主觀性知覺，受個人期望的影響，亦受客觀環境的影響，如組織的管理方式、薪資等，會影響個人的工作滿足程度。工作滿意程度可以用整體工作的感覺來評斷，亦可從與工作有關的各因素層面分別感受。
46	沈健華	民84	認為工作滿足具有以下特質：1.工作滿足是個體對工作感到滿意的心理、生理及環境各因素的綜合體；2.工作滿足是個體從工作中獲得整體的需求滿意之程度；3.工作滿足係個人所期望的報酬與所得到的報酬之間的函數。

表 2.12 國內外學者對工作滿足的定義(續)

47	李明書	民84	認為工作滿足乃是指個人對工作相關因素（內、外環境）或個人需求滿足情形之感覺與態度。
48	石淑惠	民86	認為工作滿足是一種態度，為個人很主觀的判斷與感覺，且為人與環境交互作用產生。因此，工作滿足可以說是工作者主觀感覺工作本身及其工作環境加諸工作者整體的態度指標。
49	白景文	民86	個人根據其參考架構對供作特徵加以解釋後的結果，並與影響工作滿足的情境因素有關。
50	陶惠芬	民88	認為工作滿足不外乎是個人對工作的實際狀況與對工作期望所表現出來的感覺與態度，差距愈接近則對工作愈滿足。

資料來源：.蔣美惠（民92），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究 - 以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

## 2.5.2 工作滿足之理論

有關工作滿足的理論大致分為兩類：一為歷史性理論，是專門探討員工之工作滿足的內心歷程問題，二為行為性理論，係研究影響員工工作滿足的外顯因素。依據專家學者研究，茲將工作滿足的相關理論做一整理如表2.13所示。

表2.13 工作滿足的相關理論彙整表

學者	內容
Msalow ( 1943 ) 需求層級理論	Msalow需求層級理論認為：人是需求的動物，需求必須加以滿足，而未獲得滿足的需求常可以左右人們的行為。 它認為人類有五種基本需求，由低而高依序為生理需求 ( Physiological Needs )、安全需求 ( Safetu Needs )、歸屬感的需求 ( Belongingness and Love Needs )、自尊需求 ( Esteem Needs )、自我實現需求 ( Self-actuality Needs )。
Herzberg ( 1959 ) 雙因子理論	提出雙因子理論 ( Two-Factor Theory ) 亦稱為激勵保健理論 ( Motivation-Hygiene Theory )：一為激勵因子，一為保健因子。

表2.13 工作滿足的相關理論彙整表(續)

學者	內容
Adams ( 1963 ) 公平理論	提出公平理論 ( Equity Theory ) 又稱為社會比較理論 ( Social Comparison Theory ) , 認為決定員工工作滿足是「員工工作努力程度與工作所得」與「參考對象 ( Comparison person ) 的工作所得與工作投入比率」的比較結果。
Vroom ( 1964 ) 期望理論	提出期望理論 ( Valence-Expectancy Theory ) 認為員工願意花多少努力在工作上, 取決於員工認為其努力是否能成功的完成工作豁達成目標, 完成工作或達成目標是否能得到其欲獲得的報酬及逃避懲罰。他認為個人對行為結果的期望及該結果的期望值是影像工作滿足的主要變項。
Porter & Lawler Model ( 1968 )	此模式唯一綜合理論, 它結合期望理論、需求理論、雙因子理論及公平理論, 並加入個人行為努力、從事特定任務能力, 對於任務能力、任務本身知覺、獲致績效等變數來評量工作滿足的水準, 是一種較完整的理論。
Porter ( 1961 ) Locke ( 1969 )	此理論認為個人的工作滿足大小取決於作者「實際獲得的與希望獲得的」二者之間的差距。
Schneider, Benjamin & Alserfer(1973) 需求滿足理論	此理論係由Maslow提出「需求層次理論」加以修正而得。認為員工的工作滿足決定於工作特性、工作環境與員工之穩定而可確認之需求的相互配合則產生工作滿足, 反之, 若無法配合, 則員工產生不滿足。

資料來源：王進清 ( 民91 ) , 人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例, 長榮管理學院經營管理研究所論文

### 2.5.3 影響工作滿足之相關因素

中外學者對於工作滿足所做過之實證研究相當多, 亦提出許多與工作滿足相關之要素, 本研究彙整如下 ( 表2.14 ) :

表2.14 影響工作滿足之相關因素

學者	年代	相關因素
Vroom	1964	升遷、薪資、同事、組織本身、工作環境、主管、工作內容。
Fournet	1966	(1) 個人因素：年齡、學歷、性別、智力、職業水準。 (2) 工作特性因素：薪資、組織及管理、上司監督、社會環境、溝通、工作安全、工作單調性。
Herzberg	1968	薪資、成就、認同、工作本身、責任、升遷、成長、可能性、與上及關係、上級指導、工作條件、同事、部屬、私人生活、地位、工作保障
Smith,Hulin & Kendall	1969	薪資、升遷、上司、同事、工作本身。
Locke	1969	(1) 工作事件：工作本身、工作報酬、工作環境。 (2) 工作者：工作本身、公司內或公司外的其他人。
Hall & Mansfield	1975	安全、隸屬、自尊、自我實現、自主。
Cron	1986	薪資、升遷、同事、工作本身、主管督導。
Robbins	1991	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工特性的工作性質。
Chetan	1997	工作特性、工作流程、在組織中地位。
Cheung & Scherling	1999	報酬、升遷、職位、工作本身、與上司關係
Taylor	1999	薪資、獎賞、工作本身、與同事間關係。
Reiner & Zhao	1999	(1) 員工屬性：種族、性別、教育程度、年齡、工作分配 (2) 工作環境：對工作環境、經驗之感覺

資料來源：張瑋恩（民89），激勵與工作滿足關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

#### 2.5.4 工作滿足的前因後果

由於關於工作滿足的因素很多，Seashore and Taber(1975)兩位學者將

其歸納為前因及後果兩大變項，提出影響工作滿足的前因與後果變項模型(如圖2.5)，對工作滿足相關因素的探討提出較完整的架構。

茲將前因與後果兩變項的內容分述如下：

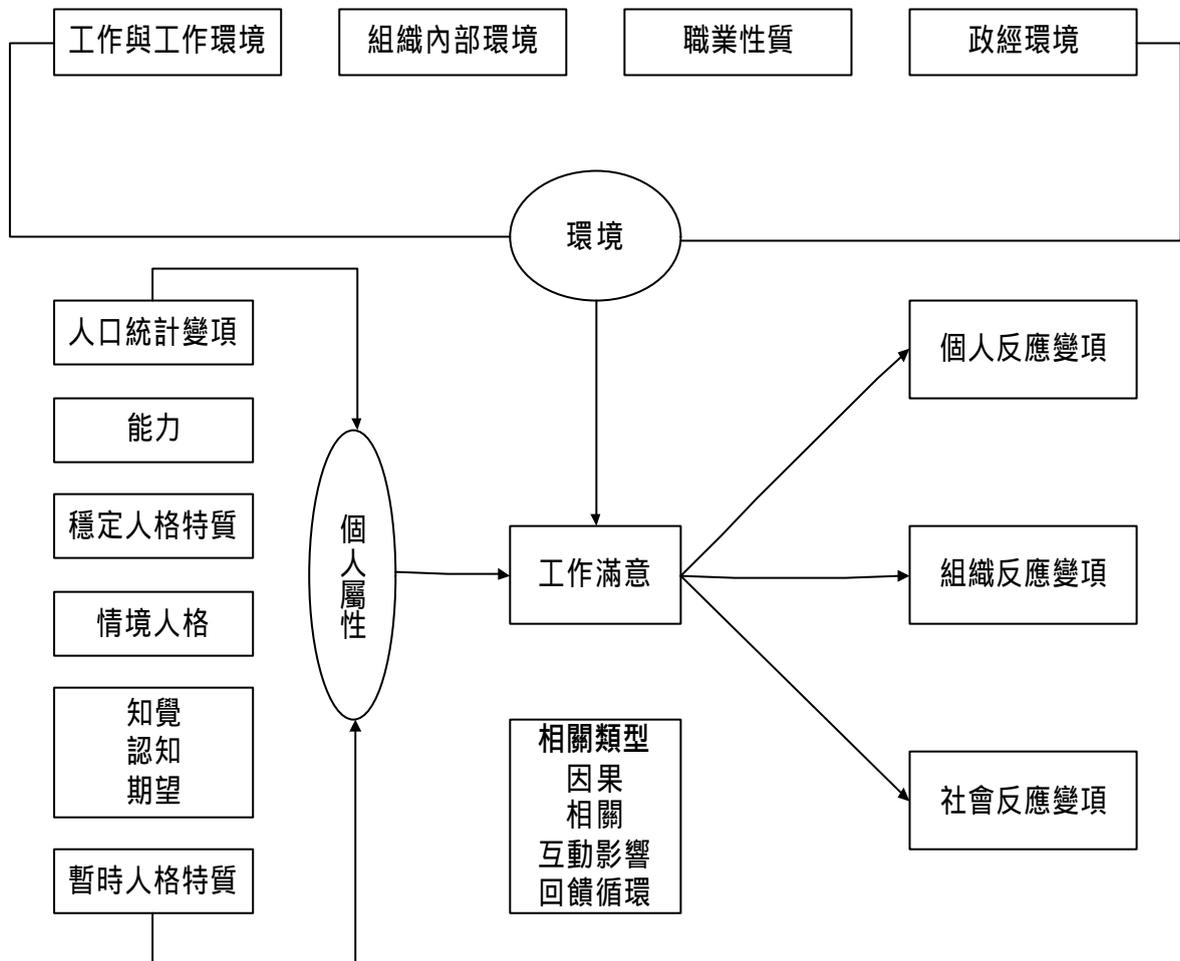


圖2.5 影響工作滿足之前因與後果變項

資料來源：S.E.Seashore and T.D.Taber(1975),”Job satisfaction and their correlation”,*American Behavior and Scientist*.(18),P346

### 1、前因變項

前因變項包括環境變項及個人屬性兩部份。

#### (1)環境變項

A.政治與經濟環境:如政治體制、社區特徵、工業化程度與失業率的高低等。

B 職業性質:工作者從事的行業所具有的社會地位、職業聲望等。

- C.組織內部環境:如組織氣候、領導形態、參與決策之機會等。
- D.工作與工作環境:如工作特徵、工作專門化或標準化的程度等。

(2)個人屬性

- A.人口統計特徵：年齡、性別、教育程度、婚姻等。
- B.穩定的人格特質:如價值、需要等。
- C.能力:如智力、運動技巧等。
- D.情境人格:如動機、偏好等。
- E.知覺、認知及期望。
- F.暫時性人格特質:如憤怒、厭煩等。

2、後果變項

後果變項包括個人反應變項、組織反應變項、社會反應變項。

- (1)個人反應變項:如消極的退卻、攻擊等。
- (2)組織反應變項:如生產率、流動率、工作績效、曠職、怠工等。
- (3)社會反應變項:如國民總生產、疾病率、政治穩定性、生活品質等。

而Lawler-Porter 也發展出一套工作滿足與績效的模式，如圖2.6

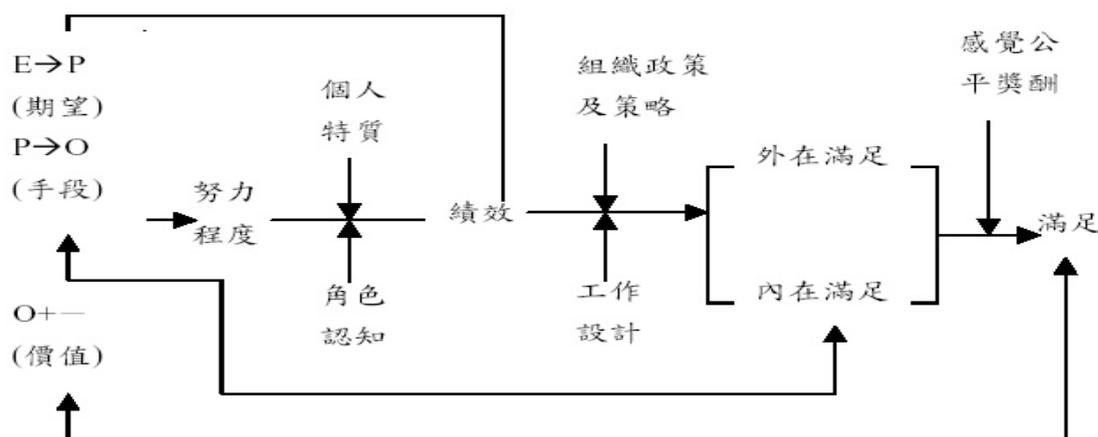


圖2.6 工作滿足與績效的模式

資料來源：David.J Cherrington(1989),Organizational Behavior,  
Boston：Allyn and Bacon.

由此可知，工作滿足乃受前因與後果兩大變項所影響，然而就前因變項而言，工作滿足並非僅受個人屬性或工作環境的單一變數所影響，一般而言，工作滿足會受此兩變數的交互作用所影響。在探討了影響工作滿足之前因與後果變項模型之後，我們可以發現，影響工作滿足的因素十分繁雜，因此本研究將綜合上述學者提出之模型，並擷取近年來實證研究中與工作滿足較為相關的變數，以作為本研究的控制變數。

在工作滿足之前因變項方面，本研究擬由保全人員組織內之生涯管理及組織氣候，並在保全人員的人格特質方面來探討與工作滿足之關係。在工作滿足之後果變項方面，本研究將以工作績效變項作為探討，討論工作滿足與工作績效之關係。

### 2.5.5 工作滿足之量表

在眾多學者定義中，究竟一個理想的工作滿足量表應該包含哪些構面，迄今尚無定論。茲列舉幾個較常用的工作滿足量表如下（霍祥雲，民91）：

#### （一）工作滿足量表(Job Satisfaction Index)：

本量表係由Brayfield & Rothe(1951)發展，用來衡量不同職業間不同的整體工作滿足。本問卷包括十八題有關工作滿足的五點量表。

#### （二）工作說明量表(Job Descriptive Index，簡稱JDI)

為目前衡量工作滿足量表中最為廣泛使用的，該量表由Smith, Kendall, & Hulin(1969)等人發展而成，其將工作滿足分為五個構面，即工作本身、薪水、陞遷、同事、直屬上司等，為一種形容詞檢核量表，各分量表的得分即代表填答者在各構面上的滿足情形。由於該量表描述是來自受試者對工作的評價，而非其對工作的感覺，因此JDI 屬於間接地衡量工作滿足(Harpaz,1983)。

(三) 明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire , 簡稱MSQ)。

該量表由Weiss, Davis, England, & Lofquist(1967)等人編製而成。MSQ 衡量工作環境二十個層面的滿足情形，各層面由五等量表來衡量，從非常滿足給5分，到非常不滿足給1分。

(四) 工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey, 簡稱JDS)

本量表是由Hackman & Oldham(1975)所發展，用以衡量工作對其工作之情感性反應，計有21道題目，由受試者填答，可測量出其一般滿足(指工作者對其工作感到滿足、愉快的程度)、內在工作動機(指工作者能自我激勵以有效地完成工作的程度)及特殊滿足(包括工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等五個方面的滿足程度)。此量表曾經由國內洪清香(民68)於研究「工作特性對教育行政人員工作滿足之影響」時修訂完成。

(五) 工作不滿足量表

本量表是Steffy, Jones (1988)所發展，探討主管滿足、工作薪資責任滿足、升遷規定滿足、工作負荷衡量滿意度、同事滿足等五個方面的滿足程度。

(六) 工作滿足自我評量量表

本量表是係參考(1)簡新曜所修訂，原由Steffy, Jones 於1988所發展之「工作不滿足量表」；(2)鄭伯壘所修訂，原由Weiss、Davis、England 與Lofquist 於1967年編制的明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire ; MSQ)；(3) 商富華於1980年所發展之工作滿足量表(Job satisfaction scale)，並徵詢專家意見及多次修改始編完成，探討工作滿足代表員工在工作上或工作經驗中表現正面態度、正面情感或正面積極取向之程度，共計四個構面(工作薪資責任滿足、升遷規定滿足、主管

滿足、同事滿足)是以內在滿足、外在滿足及一般滿足三項來探討。

本研究之工作滿足問卷設計乃參考「明尼蘇達滿意問卷」。各構面之原意義如下：

- (一) 精神滿足：係指工作的發展性及因工作表現而受到的讚賞等的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (二) 物質滿足：係指對薪資所得及各項物質獎勵滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (三) 能力滿足：係指對工作之掌握度及專業知識，包括工作本身道德價值，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (四) 服務滿足：係指對服務客戶滿足程度，包括工作本身服務性的機會、被評價的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (五) 領導滿足：係指對工作的主導能力，商品的引導能力，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。

#### 2.5.6 工作滿足的相關研究

現針對與組織氣候有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

江國泉(民93)以國營企業為對象，員工的不同年齡、年資與收入將會與工作滿足感有顯著的相關性。也就是說，國內國營事業的員工會因為他們的年齡、年資與收入等因素影響其工作滿足感。

蔡宛霖(民92)在新竹科學園區的研究中發現：1.個人員工屬性之年齡、職位、年資與工作滿足之「內在滿足」及「一般滿足」有顯著影響。  
2.年齡、職位與外在滿足有顯著影響。

陳又新(民92)針對採購人員研究得知：年齡、職務身分、官等等各組別，對「工作滿足」有顯著差異；也就是較高年齡、主管身分及較高官

等之採購人員，其工作滿足感較高。

陳玉珠(民94)針對地方主計人員研究得知；已婚者、主管、學校單位之主計人員滿意度較高。

## 2.6 工作倦怠理論與相關研究

本節將針對工作倦怠的定義、影響因素、形成過程、徵候與相關理論及研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

### 2.6.1 工作倦怠的定義

工作倦怠是測量組織工作生活品質的重要指標 (Greiner,1992)，也是對個人工作經驗及組織診斷最佳方法 (Golembiewski, Hilles & Daiy,1987)。「工作倦怠」(Burnout)一詞最初係用於一九三〇年代職業運動員與表演藝術工作者的領域內 (Paine, 1982)。一九六〇年代末期，Freudenberger (1974)與一群臨床工作者，經過一段密集忙碌工作後，用「工作倦怠」來描述助人專業工作者在工作環境上所引發身體與情緒耗竭的現象，此現象往往會直接或間接影響到助人專業人員功能的發揮以及個人身心的健康 (黃臺生，民 86)。

國內學者對於 Burnout 的研究，有譯為「崩熬」者，有譯為「燃燒竭盡」者 (徐木蘭，民 73)，有譯為「專業枯竭」者 (黃德祥，民 75)，有譯為「工作疲乏」者 (張曉春，民 72；許文源，民 74)，有譯為「職業倦怠」者 (林幸台等，民 81)，有譯為「工作心厭」者 (郭生玉，民 76)，而大部分的人則譯為「工作倦怠」(黃新福、黃臺生、張世杰等，民 83)。

Maslach(1982)並針對工作倦怠的定義和內涵，歸類出三個構面：(1)情緒耗竭：工作倦怠的核心概念，是一種失去感覺、關懷、信任、興趣和精力的疲憊；(2)無人情味：對其他人的態度反應持負面回應；(3)低個人成

就感：對個人或個人成就的負向反應。

管理者想要有效地掌握人力資源，並將其發揮最大的效能，首先必須瞭解影響人員工作倦怠的原因，茲將有關工作倦怠的文獻，歸納如表 2.15：

表 2.15 國內外學者對工作倦怠之定義

序號	學者	年代	工作倦怠之定義
1	Freudenberg er	1974	工作倦怠是過度要求能力、精力或資源所導致的失敗、精疲力竭、疲憊感，在工作上束手無策。
2	Maslach & Pines	1977	工作倦怠是個人對工作對象喪失積極感覺、同情及尊重。
3	Maslach & Jackson	1978	工作倦怠是一種工作壓力的累積，若此一壓力未獲得處理，極易產生工作倦怠。
4	Hendrickson	1979	工作倦怠乃是指生理、情緒和態度的耗竭。
5	Cherniss	1980	工作倦怠是專業工作者在工作上遭受過度的壓力或對工作不滿意，因而產生一種心理上對工作退縮的現象。
6	Freudenberg er & Richelson	1980	工作倦怠是個人因投入某種特定的目標，卻沒有產生預期的報酬時所形成的挫敗感。
7	Owens	1980	工作倦怠是一個人精力、動機或資源過度需求，而產生生理、情緒和態度等方面的耗竭。
8	Ricken	1980	工作倦怠是當一個人試圖去做一件工作時，僅能藉由機械化的動作，而無法確實的去執行此項工作。
9	Edelwich	1981	工作倦怠是工作者在工作上遭受過度的壓力或對工作不滿意，因而產生一種心理上對工作退縮的現象。
10	Karger	1981	工作倦怠指在生理上、情緒上的交瘁，呈現疲乏耗竭的現象，包括消極的自我概念以及對工作對象冷漠與疏離。
11	Niehouse	1981	工作倦怠是連結其他的問題(諸如壓力與沮喪)，以形成一個連續體的過程中最終的產品。
12	Pines, Aronson, & Kafry	1981	工作倦怠是由於長期投入情緒需求情境而導致生理、情緒、心智耗竭的狀態。

表 2.15 國內外學者對工作倦怠之定義(續)

序號	學者	年代	工作倦怠之定義
13	Swogger	1981	工作倦怠乃是由於工作或組織的壓迫感，引起的一種特殊形式的反應。
14	Perlman & Hartman	1982	工作倦怠是對慢性情緒壓力的三種回應，即情緒與身體上的耗竭、降低工作生產力與過分的非人性化。
15	Cunningham	1983	工作倦怠乃是一個人在工作中或個人生活中，沒有足夠的能力來應付壓力的狀態。
16	Farber	1983	認為生活中遭遇到重大改變的個體，特別容易受到工作倦怠的影響，並導致對生活或工作的處境做重新評價而有孤立、絕望和厭惡等感受，引發個人生涯發展的停滯。
17	Watkins	1983	工作倦怠包含 1.生理心理資源的耗竭 2.個人期望與事實落差太大 3.人際關係上心力耗盡。
18	Welch	1983	是一個人無法提供其體力、精力、資源來對付所遭受到的壓力，此種狀態即為工作倦怠。
19	張曉春	1983	工作倦怠是工作過度負荷、工作動機改變、工作疏離、身心交瘁之症候及對工作感到厭倦等現象之表徵。
20	徐木蘭	1984	工作倦怠是一個人由於過分追求不實際的工作目標後，身心完全精疲力竭，無法或不願意重新嘗試工作感覺。
21	Jackson, Schuler, & Schwab	1986	工作倦怠是從事社會服務工作的人員，由於受到過多心理和情感上的要求，因此容易形成一種情緒耗竭的狀態。
22	Klarreich	1988	工作倦怠是情緒逐漸惡化的過程，包括四個階段：1.熱忱期 2.覺醒期 3.挫折期 4.絕望期。
23	Pines & Aronson	1988	工作倦怠是由於長期投入情緒需求情境中，導致生理、情緒與精神上耗竭的狀態。
24	Cahoon & Rowney	1989	工作倦怠是一種負面循環的過程，即嘗試克服壓力時，就會使精力耗損，從而更加緊張，此時就需要另外的精力，否則就會使得身心力量交瘁而罄盡。
25	呂寶靜	1990	工作者在長期且專注地投入工作後，在體力上、情緒上、心智上時常意識不良感受及所呈現的衰竭反應。
26	Nelson & Elsberry	1992	工作倦怠是一種心理與社會的過程，即個人所感覺與表達的能橫跨職業團體，俾以回應社會與政治的影響力。
27	Lee & Ashforth	1993	工作倦怠是對工作壓力的一種反應方式，大都會發生在人群服務專業的工作者身上，因為在能力與資源方面，對他們過度的要求，而無法加以處理。
28	Stevenson	1994	工作倦怠是一種使人衰弱的過程，它奪取員工的熱忱，破壞他們的創造力與動機，剝奪員工貢獻給組織之生理與心理的能力。

表 2.15 國內外學者對工作倦怠之定義(續)

序號	學者	年代	工作倦怠之定義
29	Maslach & Leiter	1996	工作倦怠是一種情緒或生理疲竭的症狀，對其工作服務的對象採用一種消極的、嘲諷的態度；同時對其職務中所完成的工作不會感到愉快而缺乏個人成就感。
30	黃臺生	1997	是個人與環境互動及因應的過程中，未能有效的處理工作上的壓力，因過度的負荷，顯現出非人性化、缺乏成就感與情緒耗竭之心理狀態。
31	崔來意	2000	將工作倦怠定義為個人與其工作間之關係，亦包含三個構面：情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能。
32	陳德宗	民 93	將工作倦怠定義為個人與其工作間之關係，包含四個構面：情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能、工作疏離

資料來源：1.陳德宗(民93)，學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究 - 以嘉義縣市高中職國中國小為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

2.本研究整理

## 2.6.2 影響工作倦怠的相關因素

任何人的工作倦怠，絕非一朝一夕造成的，乃受到工作情境內外因素所影響，日積月累所形成。根據 Pines (1982) 認為與工作倦怠有關的工作環境特性有下列四種：心理的、物質的、社會的與組織的，詳如表 2.16：

表 2.16 與工作倦怠有關的工作環境特性

心理的	物質的	社會的	組織的
1.認知方面： (1)自主性 (2)多變性 (3)工作負荷量  2.情緒方面： (1)重要性 (2)自我實現 (3)自我成長	1.固定方面： (1)結構 (2)空間 (3)噪音  2.彈性改變以適合需求	1.服務對象： (1)人數 (2)問題性質 (3)人際關係  2.同事之間 (1)工作關係 (2)分享 (3)暫離工作 (4)支持 (5)挑戰  3.主管之間 (1)回饋 (2)獎賞 (3)支持 (4)挑戰	1.官僚體系： (1)官樣文章 (2)文書工作 (3)溝通 (4)問題性質  2.行政措施： (1)法令與規章 (2)政策影響 (3)工作參與  3.個人在組織中的角色： (1)角色衝突 (2)角色不明確 (3)地位失調

資料來源：Pines, A. M. (1982). " Changing Organizations : Is a Work Environment without Burnout an Impossible Goal? " in W.S. Paine(ed.), Job Stress and Burnout :Research, Theory, and Intervention Perspectives . Beverly Hills, CA: Sage Publications, .p.192.

茲將各學者對影響工作倦怠的相關因素較具代表性的研究結果，歸納整理如表 2.17：

表 2.17 與工作倦怠有關的成因

序號	學 者	年 代	影 響 工 作 倦 怠 的 相 關 因 素
1	Cherniss , Polok & Boss	1980 , 1994	工作倦怠是與工作壓力的動態過程、組織設計、領導與同僚關係狀態、支持效果、個人因素以及歷史與文化的來源等密切相關。
2	Harrison	1980	採用 Kahn 等人(1964)的觀點，認為工作倦怠是因為工作者的角色衝突與角色曖昧使然。
3	Maslach	1982	工作特性則能促進或降低情緒壓力程度，是影響工作倦怠的重要因素。
4	Niehouse	1983	認為公部門員工的工作倦怠係來自與工作有關的壓力，有下列三種：角色曖昧、有權力與無力感的矛盾現象、獲得任何權力或控制的策略或謀略。
5	Roose, Boss, Johnson, & Crown 等人	1991	認為自尊與工作倦怠有密切的關係，它可能是工作倦怠的原因與結果，但它絕不充當工作倦怠原因或結果的調解(moderator)或緩衝(buffer)角色。
6	Nelson & Elsberry	1992	工作倦怠是受到個人因素以及社會與環境因素的影響。
7	Lee & Ashforth	1993	認為角色壓力、工作自主性與社會支持等三項因素是影響工作倦怠的主要前因(antecedents)。
8	Pines & Caspi	1993	1.資訊不足 2.不斷的與組織權力中心爭鬥 3.在組織決策過程中無影響力 4.組織不願從事變革 5.拒抗變革 6.無法獲得組織支持 7.不斷要出賣自己 8.時間壓力與工作負荷過多 9.不同計劃涉及太多不同的人 10.浪費太多時間在無意義的工作上而無足夠創造思考的時間 11.服務對象提出不切實際的期望 12.專業上的孤立無法獲得同僚的合作與支持 13.對成功之事無法回饋 14.努力與報酬不成正比 15.經濟上的壓力。

表 2.17 與工作倦怠有關的成因(續)

序號	學 者	年 代	影 響 工 作 倦 怠 的 相 關 因 素
9	黃臺生	1998	<p>一、個人因素：性別、年齡、教育程度、工作年資、社會經濟地位、婚姻狀態、人格特質與自身條件等個人因素。</p> <p>二、環境因素：又可分為社會環境與工作環境二方面</p> <p>1.社會環境方面：孤立、人際關係的交往與接觸、社會互動與相互支持(包括長官、同事與家人)。</p> <p>2.工作環境方面：工作負荷過量、工作單調重覆、缺乏自主性與挑戰性、工作無力感、工作上的參與程度低、控制能力的缺乏、工作物質環境不佳、角色衝突、角色曖昧、領導與同僚關係狀態。</p>

資料來源：陳德宗 ( 民 93 ) , 學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究 - 以嘉義縣市高中職國中國小為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

### 2.6.3 工作倦怠的形成過程

一、根據 Cherniss ( 1980b ) 認為工作倦怠的形成包括三個階段，如圖 2.7：

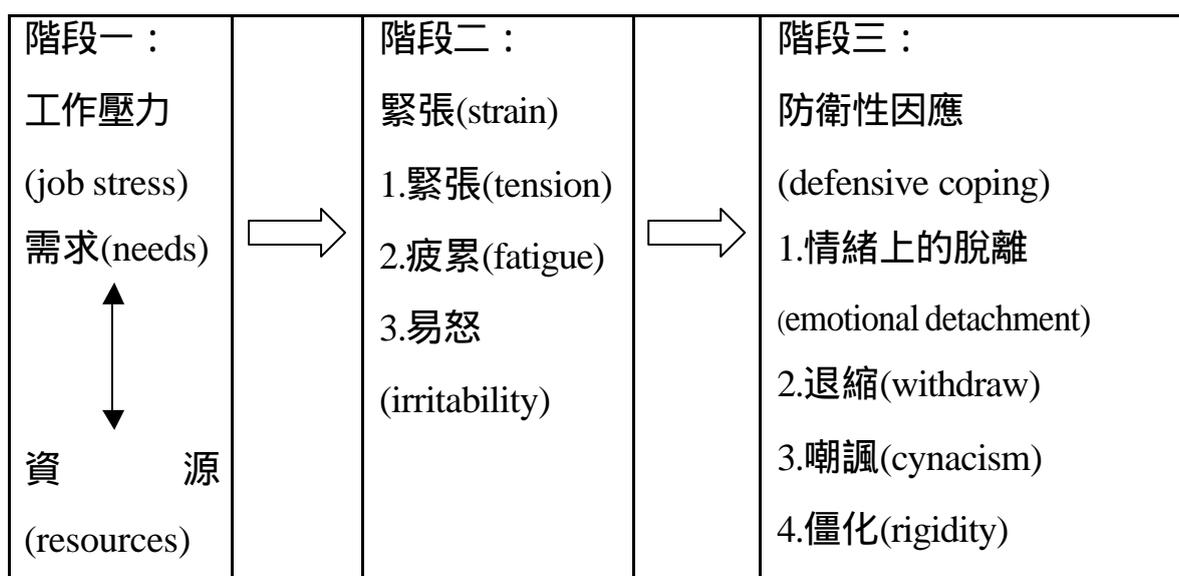


圖 2.7 工作倦怠形成過程的三個階段

資料來源：張曉春(民國 72), 專業人員工作疲乏研究模式 - 以社會工作人員為例，  
(上), 思與言, 21 卷 1 期, 71 頁。

二、Edelwich 與 Brodsky 將工作倦怠的發展歷程分為五個階段，他們稱之為「理想逐漸幻滅的階段 (stages of disillusionment)」(劉淑慧，民 76)：

(一) 第一階段：熱忱期 (enthusiasm)

初始階段，充滿熱忱與希望，因對工作不瞭解而常懷抱著不切實際的過度期望，全心投入工作，認為工作可以滿足一切，而過度濫用精力。

(二) 第二階段：停滯期 (stagnation)

個人發現努力的結果很難評估及證實，工作不再視為生活的全部，不再期望工作能滿足個人的需求，開始注重金錢、物質上的需求等問題。

(三) 第三階段：挫折期 (frustration)

個人開始懷疑自己從事這份工作的效能與工作本身的價值。在這個階段開始出現情緒、生理與行為等各方面的問題。

(四) 第四階段：冷漠期 (apathy)

此為對抗挫折自然而生的防衛機制。工作者在面臨挫折後，表現出冷漠的態度，減少對工作投入的時間，避免接受挑戰，只求保住職位。

(五) 第五階段：介入期 (intervention)

在上述任何一個階段都可採取任何建設性或非建設性的介入策略，以打破理想幻滅的循環，中斷工作倦怠的發展歷程。

三、Bramhall & Ezell (1981) 曾以壓力反應模式來描述工作倦怠的形成過程，分為三階段：

(一) 起始階段：個人充滿精力，而其精力的消耗處於最低點，當有任何警戒反應時，能量能迅速地釋出。

(二) 抗拒階段：釋出大量的精力與能量，用來解決生理與心理的問題。

(三) 解決階段：壓力降低，生理與心理皆回復常態。

四、Veninga (1981) 以五個階段來說明工作倦怠的形成過程：

(一) 蜜月期 (the honeymoon)：在工作的初始階段，具有高度的熱忱和精力，對工作感到滿足。但到了此一階段的後期，則逐漸減低其熱衷，耗盡個人的精力與價值。

(二) 動力短缺期 (fuel shortage)：出現工作缺乏效率的早期症狀，如疲倦、睡眠失調，因逃避而酗酒等。

(三) 慢性徵候期 (chronic symptoms)：開始感到精疲力竭，出現生理上的疾病，容易生氣與沮喪。

(四) 危機期 (crisis)：個人因工作倦怠的症狀而感到困擾，於是覺得無法勝任其工作，形成悲觀主義與自我懷疑，並發展出一種逃避的心理狀態 (an escape mentality)。

(五) 絕望期 (hitting the wall)：個人在專業上整個品質趨於惡化，身心嚴重地受損。

五、Potter (1985) 工作倦怠惡性循環的過程：如圖 2.8 所示。

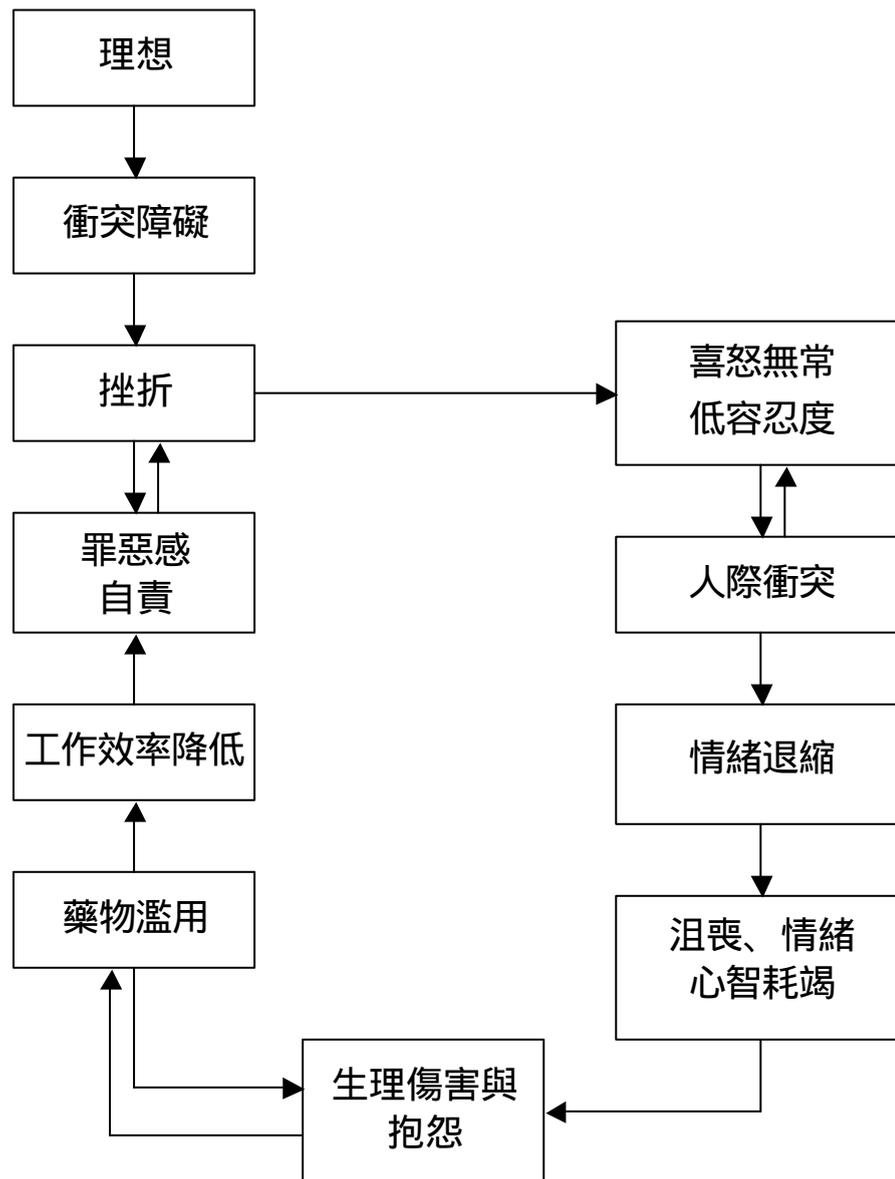


圖 2.8 工作倦怠惡性循環的過程

資料來源：Potter, B. A. (1985). Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity. Berkeley, CA.: Ronin, pp.3-9.

由上圖 2.8 可知，工作倦怠者的惡性循環是漸進發展而成的，如同一位充滿工作熱忱的人事人員，盡心盡力投入工作中，卻因不切實際的期望或無法滿足內外求的需求，而降低工作熱忱；或因工作壓力而感到挫折，進而採取防衛措施，造成惡性循環，形成更嚴重的工作倦怠。

#### 2.6.4 工作倦怠的徵候與影響

Carroll 與 White ( 1982 ) 曾歸納出工作倦怠各種徵候為六項參考性的指標 ( indicators ), 詳如表 2.18 所示。

表 2.18 個人工作倦怠徵候的指標表

指標類別	顯 現 的 徵 候
1.健康的指標	1.疲倦與慢性耗竭。 2.經常且長期性感冒。 3.頭痛。 4.失眠或過量睡眠。 5.潰瘍。 6.胃部不適。 7.體重遽減。 8.有糖尿病、高血壓、使用異常藥物等現象。 9.工作中易受傷害。 10.背部與頸部肌肉容易酸痛。 11.增加月事前之緊張。 12.月事循環失調。
2.過度行為指標	1.增加抽煙、喝酒、藥品、咖啡、毒品用量以及常服用心理病症藥物。 2.工作中易產生危險行為，如車禍、意外或受傷、賭博、極端化的情緒與行為改變等。 3.增加暴力及攻擊性行為。 4.厭食或是暴飲暴食。 5.過度活動(hyperactivity)。
3.情緒適應的指標	1.情緒隔離。 2.偏執病(paranoia)。 3.沮喪:失去人生的意義與希望。 4.減少對情緒的控制力。 5.殉道主義。 6.精神錯亂的恐懼。 7.增加白日夢與幻想時間。 8.有被獵殺追捕之感。 9.神經兮兮。 10.莫明的恐懼。 11.注意力無法集中。 12.對理智之偏重。 13.增加憤怒。 14.增加緊張。

表 2.18 個人工作倦怠徵候的指標表(續)

指標類別	顯現的徵候
4.人際關係的指標	1.孤立自己。 2.以機械方式對待所服務的對象。 3.增加對服務對象的隔離感。 4.增加不信任感與憤怒。 5.增加與同事間的人際衝突。 6.增加婚姻與其他的問題。 7.增加與工作無關的人際問題。 8.社會關係孤立：過度投入於服務對象之中，藉此方式以符合個人與社會的要求。
5.態度的指標	1.誇張。 2.無聊。 3.憤世嫉俗。 4.令人冒火的幽默 特別針對所服務的對象。 5.不信任主管及同事。 6.一副正直的模樣。 7.對機關與同事吹毛求疵。 8.表露出無望、無力與無意之感。
6.價值的指標	對價值與信念有突然性與經常性的戲劇化改變。

資料來源：Carroll, J. X., & White, W. (1982). " Theory Building: Integration Individual and Environmental Factors within an Ecological Framework. " In W. S. Paine(ed.) Job Stress and Burnout . Beverly Hills, CA: Sage Publications, p.44.

國內學者張曉春（民 72）對工作倦怠的徵候加以分類：

- 一、生理上的徵候：包含頭痛、感冒、腸胃不舒服、失眠等。
- 二、心理上的徵候：包含過度自信、主觀與偏見、抗拒變革、固執己見、易怒、敏感、感受麻木、多疑與妄想、整日感到精疲力竭等。
- 三、行為與態度上的徵候：包含的項目最多，諸如：沮喪、冷漠、否定自我概念與工作目的、工作無法集中精神、士氣消沈、效率低落、高度的缺席率與離職率、以嘲諷與責備的態度對待服務對象等。

工作倦怠的影響層面會如何呢？黃臺生（民 87）綜合研究者與學者們研究的結果(Cherniss, 1980a;Stevenson, 1994 : 350;Jackson & Manning, 1995:31; Gabri & Ihrke, 1996 : 244)，歸納為個人與組織兩方面，分述如次：

## 一、個人方面的影響：

(一)在生理上：長期疲倦、缺乏活力、身體虛弱、腸胃毛病、胸痛、頭痛、睡不著覺，產生身心症。

(二)在情緒上：無助與無望感，消極、悲觀逃避的態度，充滿罪惡感，焦慮不安、驚慌失措、高度緊張、退縮離群。

(三)在認知上：以冷漠的態度待人，寡慾、無聊、怠惰，抗拒改革，產生信心危機，缺乏創造力及對團體的認同感。

(四)在行為上：逐漸在同事間孤立，工作效率差、離職率高，脾氣暴躁或具有神經質，怨天尤人，瞌藥、抽煙、酗酒，易肇車禍。

## 二．組織方面的影響：

因組織成員消極負面的心態，極易使人員工作滿足與工作投入降低，生產力及工作績效降低，增加離開組織的意願，從而對領導者的支持度與信任減低，致使人才流失，而增加組織的成本。對組織的服務對象而言，行政功能與服務品質降低，損其利益，怨聲載道因而影響組織的形象。

## 2.6.5 工作倦怠的相關理論一、生態模式

Martin (1983) 在其論文中提及，Carroll 與 White 曾將影響工作倦怠的生態模式綜合歸納如圖 2.9：

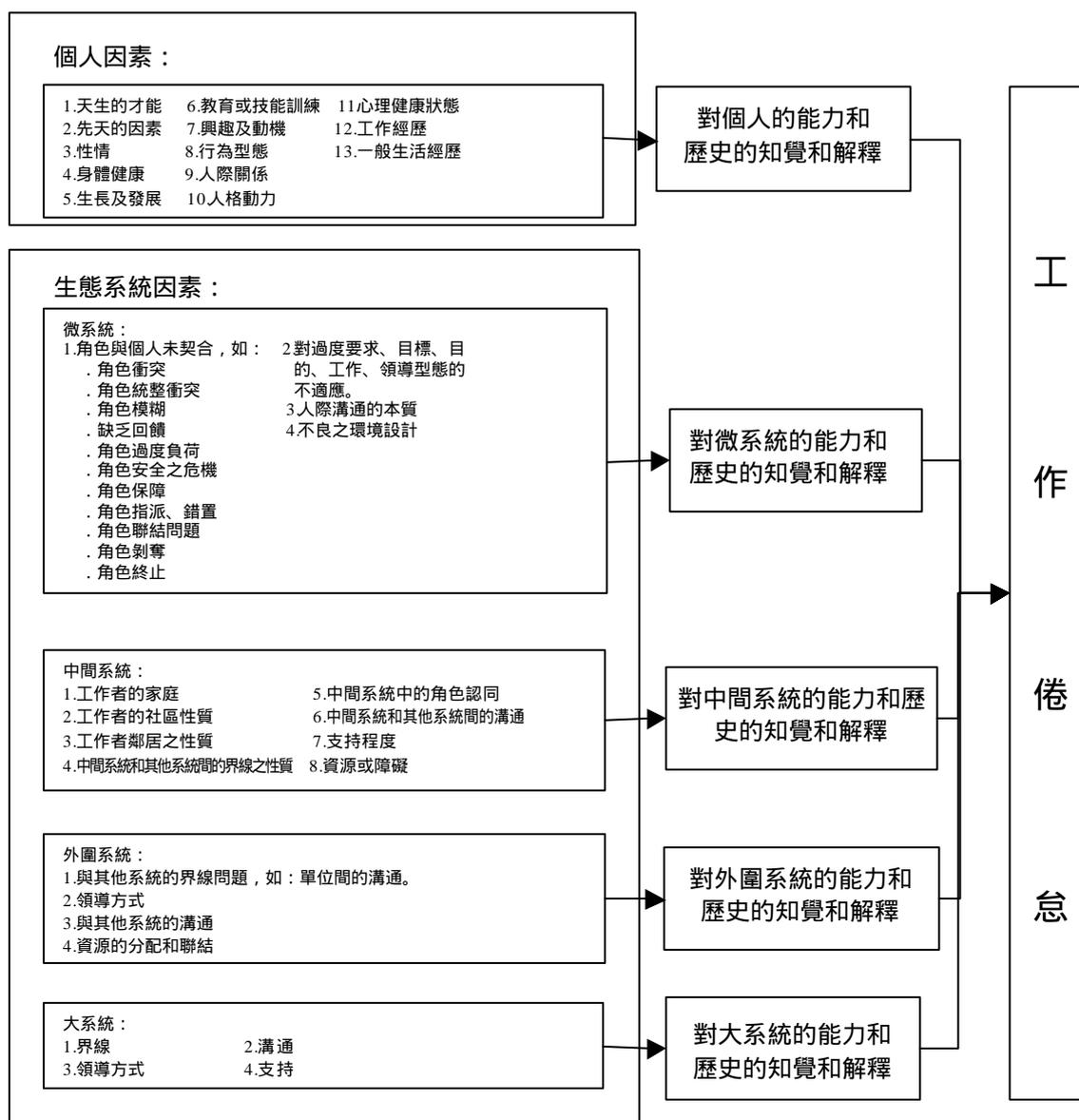


圖 2.9 工作倦怠的生態模式

資料來源：Martin, R. P. (1983). An Analytic Study of the Burnout Syndrome as It Occurs among Parachurch Professionals. (Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, 1983), University Microfilms International, p.38.

## 二、社會能力模式

Harrison (1983) 提出社會能力模式 (social competence model), 他認為工作者能否達成其助人的目標, 主要受到下列三種因素的影響: (一) 工作對象問題嚴重的程度; (二) 工作環境的資源或障礙; (三) 工作者的才能, 包括技術、判斷以及是否能有效的發揮自己的能力, 其模式如圖 2.10:

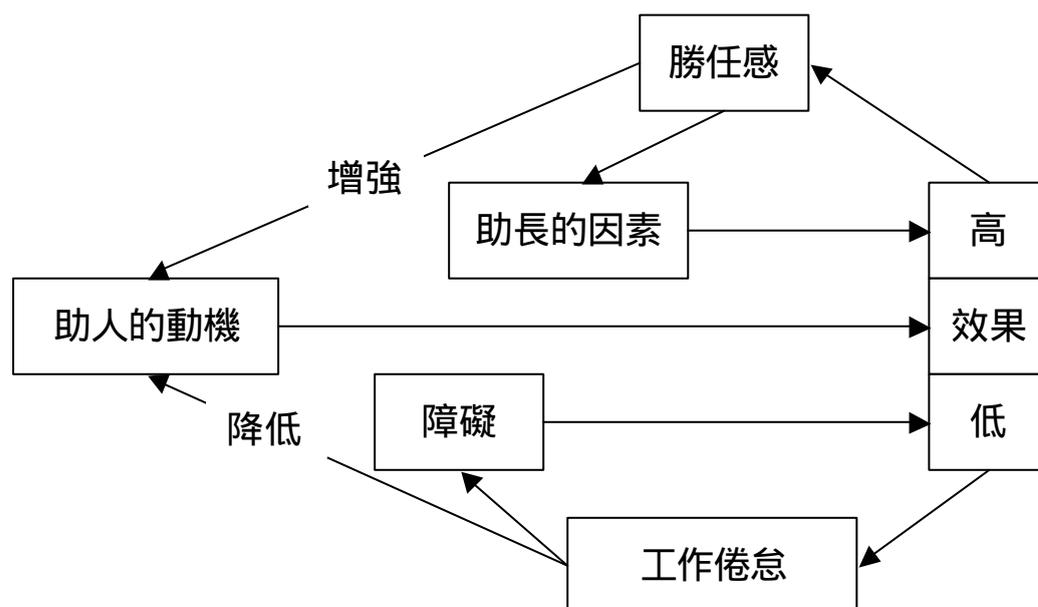


圖 2.10 社會能力模式

資料來源: Harrison, W. D. (1983). "A Social Competence Model of Burnout." In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions. New York: Pergamon Press, p.31.

### 三、控制論模式

控制論 (cybernetics) 為 Norbert Wiener 於一九五四年所創的名詞, 常用來說明應用於複雜系統的控制理論。Heifetz & Bersani (1983) 以個人成長的控制過程中產生的瓦解分裂現象, 來說明工作倦怠的產生。Heifetz 與 Bersani 認為控制過程能幫助把所有活動組織起來, 成為有目標導向的活動, 詳如圖 2.11:

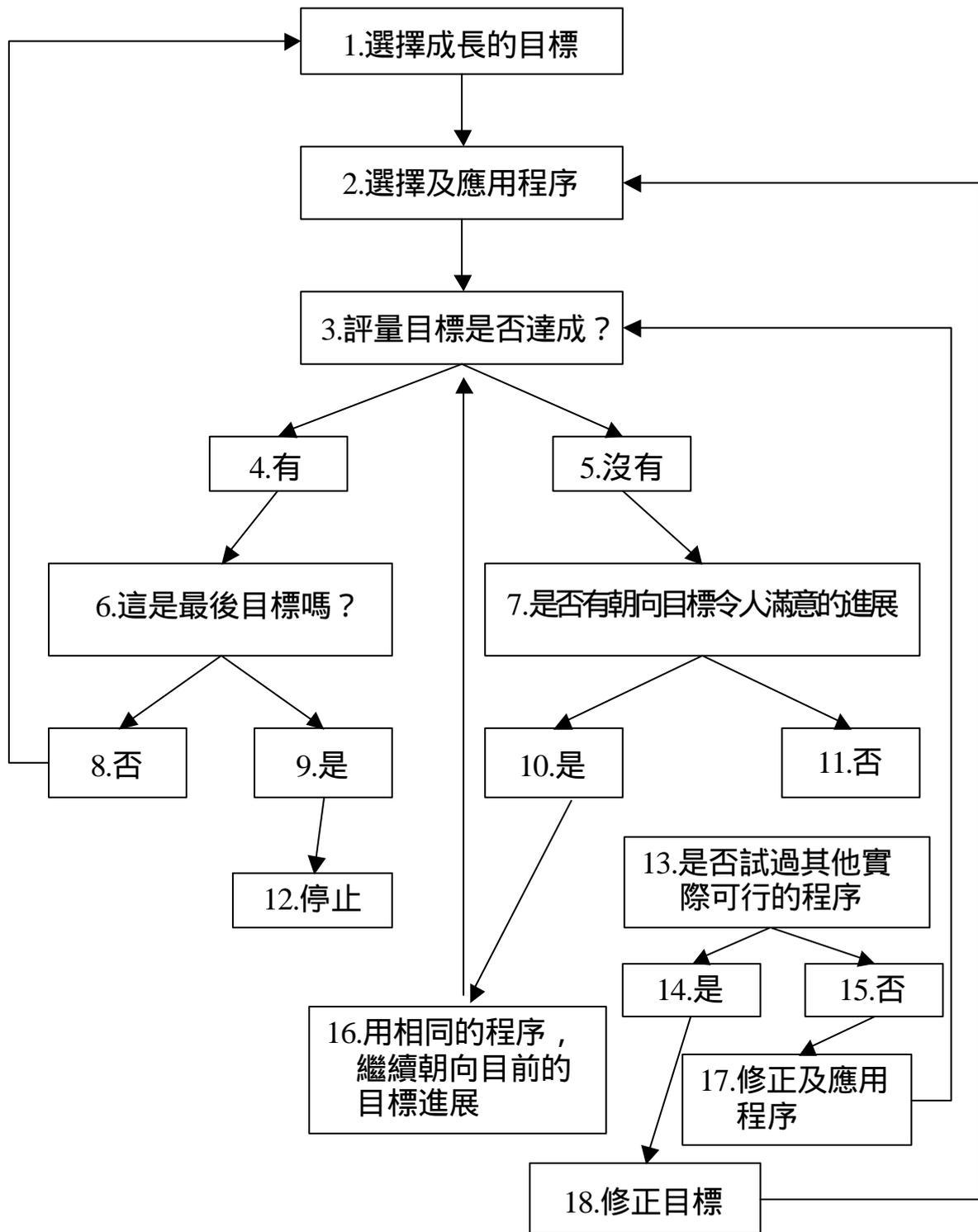


圖 2.11 控制論模式

資料來源：Heifetz, L. J., & Bersani, Jr. H. A. (1983). "Disrupting the Cybernetics of Personal Growth: Toward a Unified Theory of Burnout." In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions. New York: Pergamon Press, p.52.

## 2.6.6 工作倦怠的相關研究

茲列舉國內有關工作倦怠之相關研究如表 2.19，發現大部分參用 Maslach & Jackson (1981) 所發表的「馬氏工作倦怠量表」(MBI)，少數採劉淑慧(民 76)編製的「劉氏工作倦怠量表」(劉氏量表)為研究工具。

表 2.19 國內有關工作倦怠之研究一覽表

序號	年代	研究者	研究對象	量表	研究變項
1	72	陳寶芳	醫院社工員	MBI	工作滿意、工作意願
2	75	周立勳	國小教師	MBI	工作壓力、制控信念
3	75	廖貴鋒	國中教師	MBI	角色衝突、角色不明確
4	76	郭生玉	國中教師	MBI	背景因素
5	77	楊 蓓	社會工作員	MBI	工作壓力、社會支持
6	77	黃淑珍	國中教師	劉氏量表	工作情境、人格特質
7.	78	謝茉莉	助人專業者	MBI	角色壓力、性格特質
8	79	施淑芬	大學教師	MBI	工作壓力、因應方式
9	79	蔡淑娟	成人教育工作者	MBI	組織因素、制控信念
10	80	鄧柑謀	國中訓輔人員	劉氏量表	工作壓力、因應策略
11	80	陳信正	高中技職教師	MBI	工作環境、校長領導型式
12	81	黃三吉	國小教師	MBI	組織結構
13	81	冷文玉	基層農會四健指導員	劉氏量表	工作壓力、社會支持
14	82	林建宏	警察	MBI	組織結構
15	82	鄭麗芬	國中輔導人員	劉氏量表	工作環境、專業心理需求
16	83	王敬芷	圖書館館員	MBI	工作環境
17	84	林奕銘	基層公務人員	MBI	個人背景因素
18	84	翁淑卿	社會工作員	劉氏量表	督導行為
19	85	駱芳美	大學訓輔人員	MBI	工作環境
20	86	呂秀華	國中教師	劉氏量表	工作壓力、行動控制
21	87	蔡金田	國小啟智教師	MBI	工作壓力
22	88	譚宇隆	國小總務主任	劉氏量表	相關因素

表 2.19 國內有關工作倦怠之研究一覽表(續)

23	88	王瑞安	成人教育機構員工	MBI	工作壓力、學習需求
24	88	郭盈卿	空服員	MBI	工作壓力、工作滿意、休閒滿意
25	89	郭淑娟	家庭教育中心專職人員	MBI	專業知能
26	90	邱國銘	銀行行員	MBI	壓力源、工作態度
27	92	陳世志	基層戒護管理人員	MBI	工作壓力、工作滿意
28	92	程言美	軍訓教官	MBI	生活品質、工作士氣、人格特質
29	92	廖相如	國小教師	MBI	成就動機、制握信念
30	92	劉淑貞	技術學院行政人員	MBI	內控傾向、工作特性
31	93	陳德宗	學校人事人員	MBI	角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾

資料來源：1.陳德宗（民 93），學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究 - 以嘉義縣市高中職國中國小為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

## 2.本研究整理

### 2.7 研究變項間之相關研究

有關本研究架構六個變項中，國內已進行的研究截至 95 年 3 月底，尚未有以壽險從業人員為研究對象且與本研究之變項相近之相關研究，故本節僅就其他行業之研究結果進行彙整，並加以探討。

#### 2.7.1 組織變革與工作壓力的關係

陳淑娟(民 90) 組織變革下國民小學教師工作壓力與因應策略之研究。研究結果顯示組織變革下國民小學教師覺知工作壓力時所採用的壓力因應策略偏於正向。組織變革下教師工作壓力會因組織變革變項不同而有所差異。

王太山(民 90) 組織變革、組織承諾與工作壓力相關性之研究 以雲嘉

地區郵政員工為例。研究結果顯示「郵政組織與變革」與「心理壓力」和「工作態度」與「心理壓力」有顯著的負相關。

何岫曄(民 92) 員工對組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究 以台灣銀行業為例。研究結果顯示員工對組織變革之認知與組織承諾之間呈正相關，及員工對組織變革之認知與工作壓力之間呈正相關。

陳敬強(民 93) 組織變革認知與工作壓力工作滿意相關性之探討—以台糖公司為例組織變革認知。研究結果顯示工作壓力與工作滿意度間有顯著的關聯性存在。

### 2.7.2 組織變革與工作滿足的關係

林秋華(民 89) 組織變革中人事制度對員工工作滿足及組織承諾影響。研究結果顯示組織變革對工作滿足皆呈現顯著正相關

孫進發(民 92) 員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究 以台糖公司為例。研究結果顯示員工組織變革認知會透過轉業訓練的中介效果，對組織承諾與工作滿足產生影響。

### 2.7.3 組織變革與工作倦怠的關係

王嬋媚(民 92) 高中職轉型為綜合高中組織變革、教師角色壓力與工作倦怠相關之研究 以社會支持為干擾變項。研究結果顯示組織變革與教師角色壓力呈負向影響關係，教師角色壓力與工作倦怠呈正向影響關係。

### 2.7.4 主管領導與工作壓力的關係

王文正(民 79) 員工 A 型人格特質、主管領導型態和員工工作壓力之間關聯性研究 - 以公民營加油站員工為例。研究結果顯示結構領導對員工離職傾向、憂鬱、低自尊及整體工作壓力有顯著影響。且主管結構領導程度愈高時，員工離職傾向、憂鬱、低自尊及整體工作壓力程度愈小。

### 2.7.5 主管領導與工作滿足的關係

陳麗雅(民 91) 護理人員人力資源管理策略活動及其主管領導型態與工作滿足之關係研究。研究結果顯示參與式領導、授權式領導與員工工作滿足有顯著正向的相關。

#### 2.7.6 主管領導與工作倦怠的關係

程言美(民 92) 主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例。研究結果顯示主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠、工作士氣各研究變項間有顯著相關。

#### 2.7.7 激勵制度與工作滿足的關係

黃蘭鈺(民 91) 激勵因素、激勵制度與工作滿足之研究-以台中市某國際觀光旅館為例。研究結果顯示激勵制度中僅「升遷制度」與「員工福利制度」對整體工作滿足有顯著影響。

#### 2.7.8 激勵制度與工作壓力的關係

林睿宏(民 92) 我國文官體系中公務人員激勵制度之研究 - 以我國法院所屬司法行政人員為例。研究結果顯示服務年資、服務法院、工作層級、工作職務與激勵制度之滿意度、工作壓力、離職傾向；服務法院與工作壓力、離職傾向有顯著的差異影響。

## 第三章研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，亦即透過組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠等變項相關文獻之探討，並採用問卷調查方式以瞭解研究對象在各研究變項間之關係，進一步探討變項彼此間之因果關係後，以建立本研究之研究架構。本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行問卷之設計以及描述資料處理與統計方法，茲就各節分別介紹如下：

### 3.1 研究架構

本研究根據上述相關文獻之蒐集、整理與分析，得知組織變革與工作壓力有顯著正相關；組織變革與工作滿足有顯著正相關；主管領導與工作滿足呈現顯著正相關；激勵制度與工作滿足呈現顯著正相關因而提出本研究架構。

本研究架構主要是以「組織變革」、「主管領導」、「激勵制度」為自變項，「工作壓力」、「工作滿足」為中介變項，而「工作倦怠」為依變項，以個人特徵為類別變項，進一步來探討組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性如何，本研究架構圖如圖 3.1 所示。

本研究分為六個變項及個人特徵等七大部份，分述如下：

1. 個人特徵：包含職務、職位、服務年資、學歷、薪資、年齡、婚姻狀況、性別等八項。
2. 組織變革：包括「文化變革」、「技術及結構變革」、「人員變革」、

- 「工作再設計」等四個構面。
3. 主管領導：包含「啟發型領導」、「魅力型領導」、「關懷型領導」、等三個構面。
  4. 激勵制度：包含「物質激勵」、「精神激勵」等二個構面。
  5. 工作壓力：包括「工作不滿足」、「情緒頹喪」、「焦慮與疲勞」等三個構面。
  6. 工作滿足：包含「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」等五個構面。
  7. 工作倦怠：包括「情緒耗竭」、「專業服務效能」、「工作疏離」等三個構面。

本研究架構相關子構面如圖 3.2 所示。

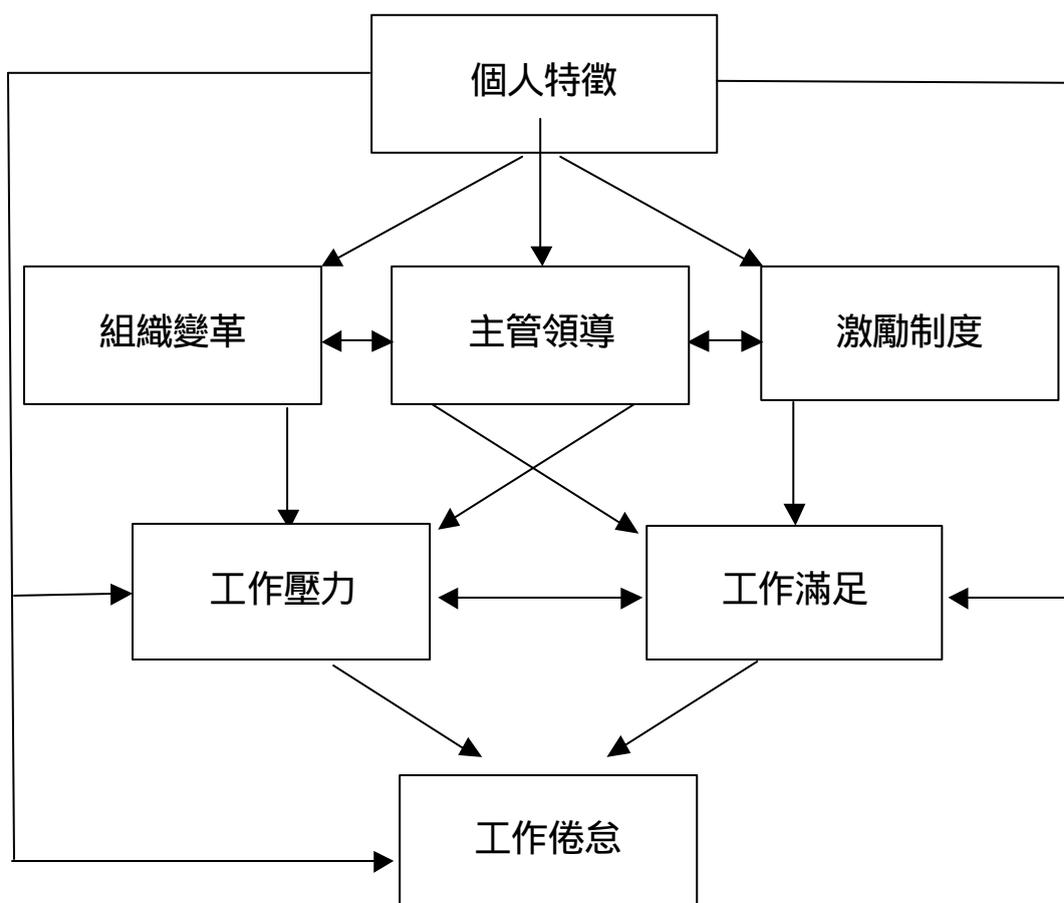


圖 3.1 研究架構圖

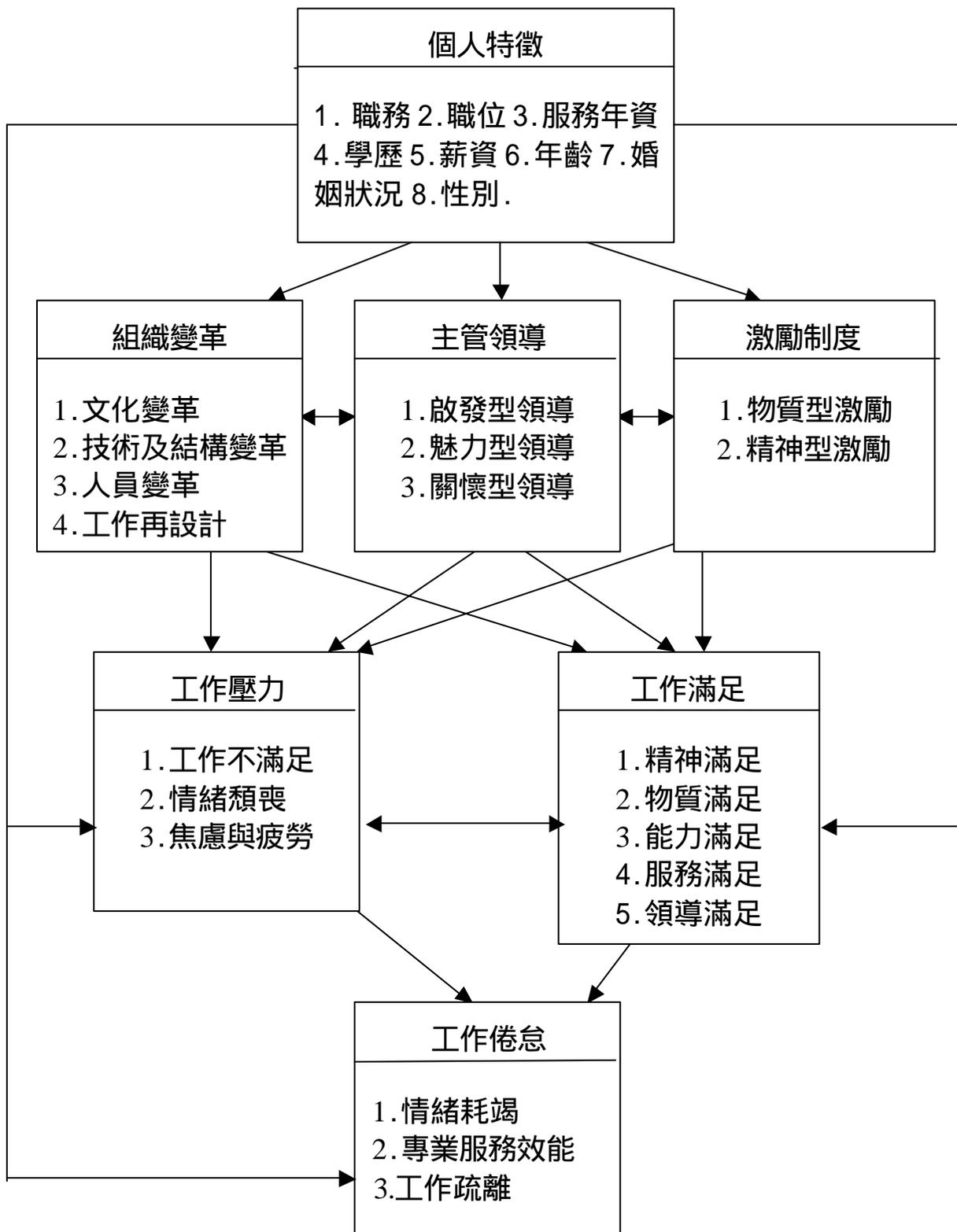


圖3.2 研究架構圖及相關子構面

## 3.2 研究假設

根據前述之研究目的與文獻探討及研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠是否有差異存在、各變項間之相關性，並進一步探討各變項的影響關係如何。茲將本研究之研究假設整理歸納如下：

### 3.2.1 個人特徵變項在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠的差異性探討部分

虛無假設一：

假設1.1 不同個人特徵變項的員工對組織變革的認知無顯著差異。

假設1.2 不同個人特徵變項的員工對主管領導的認知無顯著差異。

假設1.3 不同個人特徵變項的員工對激勵制度的認知無顯著差異。

假設1.4 不同個人特徵變項的員工對工作壓力的認知無顯著差異。

假設1.5 不同個人特徵變項的員工對工作滿足的認知無顯著差異。

假設1.6 不同個人特徵變項的員工對工作倦怠的認知無顯著差異。

### 3.2.2 組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠等各變項間相關性探討部分

虛無假設二：

假設2.1 員工的組織變革各子構面與主管領導各子構面無顯著相關。

假設2.2 員工的組織變革各子構面與激勵制度各子構面無顯著相關。

假設2.3 員工的組織變革各子構面與工作壓力各子構面無顯著相關。

假設2.4 員工的組織變革各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

假設2.5 員工的組織變革各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。

- 假設2.6 員工的主管領導各子構面與激勵制度各子構面無顯著相關。
- 假設2.7 員工的主管領導各子構面與工作壓力各子構面無顯著相關。
- 假設2.8 員工的主管領導各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.9 員工的主管領導各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。
- 假設2.10 員工的激勵制度各子構面與工作壓力各子構面無顯著相關。
- 假設2.11 員工的激勵制度各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.12 員工的激勵制度各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。
- 假設2.13 員工的工作壓力各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.14 員工的工作壓力各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。
- 假設2.15 員工的工作滿足各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。

### 3.2.3 各變項間之影響性關係探討部分：迴歸分析法

虛無假設三：

- 假設3.1 員工的組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠的情緒耗竭子構面無顯著影響。
- 假設3.2 員工的組織變革、主管領導、激勵制度、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠的專業服務效能子構面無顯著影響。
- 假設3.3 員工的組織變革、主管領導、激勵制度、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠的工作疏離子構面無顯著影響。

### 3.2.4 不同集群的員工對各變項間之認知差異性探討部分

虛無假設四：

- 假設4.1 不同集群對工作倦怠的認知無顯著差異。
- 假設4.2 不同組織變革集群對主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異。

假設4.3 不同主管領導集群對激勵制度、工作壓力、工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異。

假設4.4 不同激勵制度集群對工作壓力、工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異

假設4.5 不同工作壓力集群對工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異。

假設4.6 不同工作滿足集群對工作倦怠之認知無顯著差異。

### 3.2.5 各變項間之影響性關係探討部分：徑路分析法

虛無假設五：

假設5.1 員工的組織變革對主管領導無顯著影響。

假設5.2 員工的組織變革對激勵制度無顯著影響。

假設5.3 員工的組織變革對工作壓力無顯著影響。

假設5.4 員工的組織變革對工作滿足無顯著影響。

假設5.5 員工的組織變革對工作倦怠無顯著影響。

假設5.6 員工的主管領導對激勵制度無顯著影響。

假設5.7 員工的激勵制度對工作壓力無顯著影響。

假設5.8 員工的激勵制度對工作滿足無顯著影響。

假設5.9 員工的激勵制度對工作倦怠無顯著影響。

假設5.10 員工的主管領導對工作壓力無顯著影響。

假設5.11 員工的主管領導對工作滿足無顯著影響。

假設5.12 員工的主管領導對工作倦怠無顯著影響。

假設5.13 員工的工作壓力對工作滿足無顯著影響。

假設5.14 員工的工作壓力對工作倦怠無顯著影響。

假設5.15 員工的工作滿足對工作倦怠無顯著影響。

### 3.3 研究變項之操作性定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之變項分別為組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠，各變項之操作性定義詳述如下：

- 一、組織變革：所謂「組織變革」是指組織為了因應外在環境快速的變化，運用科技的技術，調整組織的策略、結構、成員的價值觀、信念和態度，並進而改變成員的行為，以增進組織績效，並滿足成員與組織的目標，使組織從一種狀態轉換為另一種狀態的過程（徐敏莉，民90）。
- 二、主管領導：本研究對於主管領導行為之操作型定義係採用 Bass(1990)所提出的「轉換型領導」，將其定義為「領導者與部屬之間獨特的關係來解釋個人、團隊或大型組織所以會有超越預期表現的原因」（Burn, 1978; House, 1971）由是，在本研究中以員工對主管的領導行為之同意程度來予以衡量。
- 三、激勵制度：本研究係引用 Churchill(1990)之論點：「激勵制度包含財務報酬(物質激勵)與非財務性報酬性(精神激勵)」
- 四、工作壓力：本研究係引用 Beehr & Newman(1978)之論點：「工作壓力是與工作有關的因素與工作者交互作用下，工作者心理與生理產生變化的狀況。」
- 五、工作滿足：本研究主要採綜合性的定義，是指工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足。主要以內在滿足(工作內容、工作穩定性、上司的領導方式)、外在滿足(薪資、管理當局、升遷管道)、及一般滿足(工作環境、人際關係、社會道德)三項來探討。本研究之工作滿足問卷設計乃是參考「明尼蘇達滿意問卷」。

六、工作倦怠：本研究係引用 Maslach & Leiter(1996)之論點：「工作倦怠 ( Burnout ) 是一種情緒或生理疲竭的症狀，對其工作服務的對象採用一種消極的、嘲諷的態度；同時對其職務中所完成的工作不會感到愉快而缺乏個人成就感。」

### 3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討組織變革、主管領導、激勵制度、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠的關聯性，現以正式問卷與問卷設計之方式分別敘述如下：

#### 3.4.1 正式問卷

本研究以國泰人壽保險股份有限公司員工為研究對象，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。本研究問卷由研究者親送及國泰人壽同事協助發放為主，郵寄方式為輔，交由國泰人壽各營業單位及行政(服務)中心員工填答回收，共計發放2460份問卷，問卷發放及回收期間從九十四年七月初至九十四年九月底，回收542份，回收率約為22%，剔除無效問卷77份，有效問卷共計465份，有效回收率為18.9%。

表3.1 本研究問卷發放及回收表

項目	北部	中部	南部	東部	合計
發放數	650	700	910	200	2460
回收數	131	143	228	40	542
無效數	21	22	29	5	77
有效數	110	121	199	35	465

資料來源：本研究整理

### 3.4.2 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，本研究之問卷設計經參考文獻資料，大部分採用經學者編製之問卷，以期完成本研究之研究目的。以結構式封閉型之方式設計問卷，由國泰人壽員工依其感受與認知填答，屬於自陳量表。題目型式採用李克特式（Likert）加總尺度法的五點式量表為評量尺度，以不記名方式由受測者依「非常不同(滿意)」、「不同(滿意)」、「無意見」、「同(滿意)」、「非常同(滿意)」五個選項中勾選。

計分方式正向題分別給予「非常不同(滿意) 1分、「不同(滿意) 2分、「無意見」3分、「同(滿意) 4分、「非常同(滿意) 5分；反向題則分別給予5分、4分、3分、2分、1分，分數加總平均後，得分愈高者，表示認知程度愈高；除第三部分「激勵制度」、「工作滿足」是以滿意度外，其餘部分均以同意度衡量。

本研究問卷計分為六大部分，其中除第六部分個人基本資料屬名目資料並不適合進行因素分析外，其餘五個部分包括組織變革、主管領導、激勵制度、激勵制度、工作壓力、工作滿足及工作倦怠，為因應需要皆進行因素分析，以期建立較精簡之構面，俾提供以後章節統計分析使用，其結果整理如表3.2所示。

表 3.2 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
組織變革	15	4	60.455	0.820	0.000
主管領導	34	3	67.027	0.976	0.000
激勵制度	10	2	60.383	0.860	0.000
工作壓力	16	3	62.902	0.864	0.000
工作滿足	21	5	61.264	0.901	0.000
工作倦怠	16	3	56.624	0.835	0.000
總 計	112	20			

資料來源：本研究整理

因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。

由表 3.1 中可知，各項目之 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.7 或 Bartlett 球形檢定值皆為 0.000，顯示各項資料皆適合進行因素分析。又從該表內累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果可接受。茲將各構面之問卷量表及來源分別詳述說明如下：

#### 一、 織變革

- (一) 量表來源：以陳崇安（民92）參考相關文獻並根據本研究實務修正適合本研究延用。共計15題，因素分析成四個構面。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中組織變革量表有16個題目。其中第6題因構面不符而刪除。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答國壽員工對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，

分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者，表示員工對組織變革的認同度愈高。

(四) 反向題問項：本組織變革量表全為正向題。

(五) 信度係數：0.7946

(六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取四個成份因素，分別命名為「文化變革」、「技術及結構變革」、「人員變革」與「工作再設計」，其分析結果如表3.3所示。

表3.3 組織變革因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
文化變革	112.我感覺公司有重視團隊合作以促進同仁間和諧關係的傾向。	0.8208			
	111.我感覺公司有爭取員工對公司向心力和信心的傾向。	0.8204			
	110.我感覺公司有促進各單位溝通協調能力的傾向。	0.8122			
	115 我感覺公司有重視商品品質與作業期限的傾向。	0.6018			
	113 我感覺公司有更新生產技術與設備的傾向。	0.5537			
	109.我感覺公司有辦理教育訓練，藉以提昇員工工作技能與素質的傾向。	0.4959			
技術及結構變革	107.我感覺公司有組織精簡，調整編制及職等結構的傾向		0.7264		
	114 我感覺公司有推動辦公室電腦化作業的傾向。		0.6959		
	116 我感覺公司有利用資訊系統改變原本作業方式的傾向		0.6524		

	105.我感覺公司有重新調整工作流程的傾向		0.6485		
	108.我感覺公司有人員遇缺不補，以加班或外包方式因應人力不足的傾向		0.4907		
人員變革	103.我感覺我有更能夠獨立完成工作的傾向			0.7968	
	104.我感覺我更容易了解自己工作表現的傾向			0.7792	
工作再設計	101.我感覺公司有須要運用更複雜能力的傾向				0.7844
	102.我感覺公司有分工更為細部的傾向				0.5663
特徵值		4.321	2.370	1.323	1.055
解釋變異量(%)		28.804	15.798	8.823	7.030
累積解釋變異量(%)		28.804	44.601	53.425	60.455
Cronbach, s a		0.814	0.690	0.678	0.549
總構面 Cronbach, s a		0.7946			

資料來源：本研究整理

## 二、主管領導

- (一) 量表來源：本研究係以程言美（民92）參考林維林（民84）實證研究中的研究工具，該量表係採用Bass（1985）的一MLQ 量表，本研究依實務修正適合延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中主管領導量表有34個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答國壽員工對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，

得分愈高者，則表示對於主管領導知覺程度愈高。

(四) 反向題問項：本主管領導量表全為正向題。

(五) 信度係數：0.9794

(六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果萃取三個成份因素，命名為「啟發型領導」、「魅力型領導」與「關懷型領導」，如表3.4：

表3.4 主管領導因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
啟發型領導	234.若無他所規範出的願景來做為領導，則我們通常難有好的成就	0.761		
	233.我以他為我的行為模範	0.726		
	229.他會鼓勵我們去了解其他成員的觀點	0.722		
	225.他能激發我對組織忠誠	0.708		
	228.他能使我知道何謂真正重要的事	0.692		
	232.只要用舊有的工作方式工作，他都會滿意我的工作表現	0.673		
	231.他能使週遭的每一個人對所分派的任務感到熱誠	0.667		
	227.他能指出我們一起工作所能達成的願景，而這樣的願景令我們感到振奮	0.661		
	230.他給我有整體目標感	0.652		
	226.我對他有完全的信心	0.649		
	219.他的觀念能迫使我重新思考一些，我視為理所當然的想法	0.645		
	220.他能使我用新的思考模式去解決舊問題	0.625		
	222.他能激發我對他的忠誠	0.623		
	223.他使我對未來更加樂觀	0.620		
	218.他具有特別的天賦，能洞悉真正值得我們思考的事物	0.596		

	216.與他一起共事，令我覺得很驕傲	0.572		
	224.他是一位深信『事在人為』的人	0.571		
	221.他讓我覺得只要我的工作盡如人意，則可更上一層樓	0.538		
魅力型領導	205.當我在工作上有好的表現時，他會給予讚美		0.724	
	206.他贏得每一位部屬的尊敬		0.710	
	207.對於那些較被人忽視的部屬，他會給予關切		0.692	
	208.他是一位值得我遵循的模範		0.666	
	209.在我心目中，他是成功與成就的象徵		0.664	
	210.當我遇到困擾的難題時，他會提供我一個新的思考方向角度		0.658	
	211.他具有好的團隊精神		0.657	
	212.他會大力讚揚或擢升工作優良的部屬		0.639	
	213.我相信他的能力與判斷力足以克服任何困難		0.628	
	214.他使我做到超過我預期能力以外的努力		0.610	
	215.他是一位能激勵、啟發部屬的人		0.568	
	217.他會將我的工作表現告訴我		0.507	
關懷型領導	201.在他身邊工作，我覺得很愉快			0.781
	202.他使我有意願為團體利益而犧牲個人利益			0.762
	203.通常他會將同仁的建議付諸實行			0.703
	204.他能了解我的需求，並試著幫助我得到它			0.630
	特徵值	20.383	1.324	1.083
	解釋變異量(%)	59.949	3.893	3.185
	累積解釋變異量(%)	59.949	63.842	67.027
	Cronbach, s a	0.969	0.952	0.861
	總構面 Cronbach, s a		0.9794	

資料來源：本研究整理

### 三、激勵制度：

- (一) 量表來源：本研究係以楊文昌（民92）依Milkovich & Newman(2002)對於員工在工作中所獲報酬之量表，並根據本研究實務修正適合本研究延用之，分別詢問員工之滿意度
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中激勵制度量表有10個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答國壽員工對問題滿意程度如何，從「非常不滿意」、「不滿意」、「無意見」、「滿意」至「非常滿意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示滿意程度愈高。
- (四) 反向題問項：本激勵制度量表全為正向題。
- (五) 信度係數：0.872
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取二個成份因素，分別命名為「物質激勵」與「精神激勵」，其分析結果如表3.5所示。

表3.5 激勵制度因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
物質激勵	301.我對於目前的底薪感到	0.870	
	302.我對於目前的獎金(如:年終獎金、績效獎金)感到	0.841	
	303.我對於目前的加薪、調薪感到	0.811	
	305.我對於目前的津貼(如:交通津貼)感到	0.690	
精神激勵	310.我對於目前的公開表揚感到		0.785
	309.我對於目前的教育訓練感到		0.712
	308.我對於目前的參與決策權感到		0.684

307.我對於目前的升遷機會感到		0.680
306.我對於目前的工作/生活相關制度(如:特別 年假、彈性工作安排)感到		0.608
304.我對於目前的所得保障(如:社會保險、勞 保、健保、傷害保險、退休金)感到		0.555
特徵值	4.680	1.358
解釋變異量(%)	46.804	13.580
累積解釋變異量(%)	46.804	60.383
Cronbach, s a	0.863	0.809
總構面 Cronbach, s a	0.872	

資料來源：本研究整理

#### 四、工作壓力

- (一) 量表來源：本研究係以王秋慶（民91）參考陳甦彰（民70）組織成員工作壓迫感之實證研究之量表，並根據本研究實務修正適合本研究延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中工作壓力量表有16個題目。其中第10題因素負荷量不足0.4刪除。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答國壽員工對問題同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者表示實踐程度愈高。
- (四) 反向題問項：本工作壓力量表11、12、13、14、15、16等六題為反向題。
- (五) 信度係數：0.8570
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取三個成份因素，分別命名為

「工作不滿足」、「情緒頹喪」與「焦慮與疲勞」，其分析結果如表3.6所示。

表3.6 工作壓力因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
工作不滿足	411.我對我的工作非常滿意	0.829		
	415.我覺得我對目前的工作勝任愉快	0.811		
	413.如果能重新選工作，我還是選擇從事壽險業	0.797		
	412.我的工作與我當初的期望很相近	0.795		
	416.我覺得在目前的職位上工作，能充分發揮我的才能	0.775		
	414.我會推薦朋友參加考試，從事壽險的工作	0.738		
情緒頹喪	408.我在工作時常覺得無精打采		0.825	
	409.我覺得在工作時脾氣比平常暴躁		0.787	
	405.我不喜歡我的工作時間		0.727	
	407.我的工作性質影響到我的家庭生活		0.698	
	406.我的工作性質影響我的健康		0.601	
焦慮與疲勞	402.我在工作時常感到緊張			0.778
	401.我在擔任業務工作時，常常會擔心責任問題			0.765
	404.下班後常感到非常疲倦			0.674
	403.我有胃方面的疾病			0.626
特徵值		5.056	3.266	1.216
解釋變異量(%)		33.706	21.770	8.108
累積解釋變異量(%)		33.706	55.477	63.585
Cronbach, s a		0.889	0.844	0.763
總構面 Cronbach, s a		0.857		

資料來源：本研究整理

## 五、工作滿足

(一) 量表來源：係參照吳靜吉、廖素華(1978) 根據Weiss, Davis, English, & Lofgurist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿意問卷」短題本翻譯編修

的20題量表，依實務編列修定第21題項。本量表的每一個題目都在描述工作環境中的一種增強物，而要樣本指出他目前在工作中，對這個增強物感到滿足的程度。

- (二) 測量量表題數：本研究問卷中工作滿足量表有21個題目。其中第11題因素負荷量不足0.4刪除。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答國壽員工對問題之同意程度如何，從「非常不滿意」、「不滿意」、「無意見」、「滿意」至「非常滿意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數愈高者，表示對於工作滿足度愈高。
- (四) 反向題問項：本工作滿足量表全為正向題
- (五) 信度係數：0.8996
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取五個成份因素，分別命名為「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「領導滿足」與「服務滿足」，其分析結果如表3.7所示。

表 3.7 工作滿足因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
精神滿足	520.對於工作中所得到的成就感，我感到	0.762				
	516.對於在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情的機會，我感到	0.737				
	519.對於完成工作後所得到的讚許，我感到	0.689				
	518.對於和同事間相處的情形，我感到	0.677				

	515.對於在工作上能自由運用自己的判斷力，我感到	0.674				
	521.我的工作對公司重要程度之看法，我感到	0.542				
物質滿足	513.對於我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的報酬（薪資），我感到		0.770			
	514.對於現任工作給予我的晉升機會，我感到		0.751			
	512.對於組織執行政策的方法，我感到		0.604			
	517.對於工作條件（例如福利、休假等），我感到		0.436			
	508.對於這個工作提供我工作的穩定性，我感到		0.406			
能力滿足	502.對於工作能有發揮自己才能、單獨表現的機會，我感到			0.743		
	503.對於工作常常有機會做不同的事情，我感到			0.729		
	504.我所擔任的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」對於這一點，我感到			0.655		
	501.對於工作的忙碌程度，我感到			0.575		
領導滿足	505.對於上司對待下屬的方式，我感到				0.808	
	506.對於上司做決定的能力，我感到				0.806	
服務滿足	509.對於工作中我能為別人服務的機會，我感到					0.734
	507.我的工作中把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到					0.696
	510.對於工作中我能告訴別人應該做些什麼事情的機會，我感到					0.675
特徵值		7.096	1.929	1.343	1.128	1.054
解釋變異量(%)		35.478	9.643	6.713	5.639	5.270

累積解釋變異量(%)	35.478	45.121	51.833	57.473	62.743
Cronbach, s a	0.857	0.760	0.731	0.833	0.663
總構面 Cronbach, s a	0.900				

資料來源：本研究整理

## 六、工作倦怠：

- (一) 量表來源：本量表係採用崔來意(民 89)依 Maslach & Leiter(1996)之論點，適合本研究延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中工作倦怠量表有16個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答國壽員工對題目之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者，表示工作倦怠程度愈高。
- (四) 反向題問項：如表3.8所示。

表3.8 工作倦怠反向題彙整表

題號	題 目 內 容
5	我能有效地解決工作中的問題
7	我可以感受到自己正朝組織目標作有效的貢獻
10	我覺得目前的工作滿能讓我發揮的
11	當我完成某項工作時我會因此而雀躍不已
12	已完成目前工作中許多值得去做的事
16	在我的工作上我自信能有效地將事情做好

資料來源：本研究整理

- (五) 信度係數：0.8133
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取三個成份因素構面：
1. 情緒耗竭構面：情緒或生理疲竭的症狀。

2. 專業服務效能構面：對其職務中所完成的工作會感到愉快，而缺提昇個人成就感。
3. 工作疏離構面：對工作較無自信而產生工作倦怠。

茲將其分析結果如表3.9所示。

表 3.9 工作倦怠因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
情緒耗竭	602.我的工作讓我感到情緒枯竭	0.844		
	603.每天早上起床想到又要面對一天的工作，就覺得無精打采	0.835		
	604.整日工作真的使我神經緊繃心力交瘁	0.817		
	601.工作一整天後，我感到精疲力盡	0.778		
	608.自從接下目前的工作以來，我對工作的興趣漸感降低	0.660		
	606.我覺得自己過度努力工作快被工作給溶化了	0.628		
	609.我對目前工作的狂熱已漸消失	0.553		
專業服務效能	612.我已完成目前工作中許多值得去做的事		0.745	
	611.當我完成某項工作時，我會因此而雀躍不已		0.664	
	605.我能有效地解決工作中的問題		0.660	
	607.我可以感受到自己正朝組織目標做有效的貢獻		0.648	
	616.在我的工作上，我自信能有效地將事情做好		0.635	
	610.我覺得目前的工作滿能讓我發揮的		0.633	
工作疏離	614.我懷疑我的工作是否對他人有益			0.868
	615.我質疑我所做的工作是否有意義			0.866
	613.我只要做我的工作而不被打擾就好了			0.492

特徵值	4.836	2.796	1.428
解釋變異量(%)	30.222	17.476	8.926
累積解釋變異量(%)	30.222	47.698	56.624
Cronbach, s a	0.882	0.751	0.740
總構面 Cronbach, s a	0.8133		

資料來源：本研究整理

茲將問卷來源及各構面題數整理如表 3.10：

表 3.10 量表來源相關構面及題數表

構面	子 構 面	題數	來 源
組織變革	文化變革	6	以陳崇安(民 92) 參考相關文獻並根據本研究實務修正適合本研究延用。共計 16 題，因素分析成四個構面。
	技術及結構變革	5	
	人員變革	2	
	工作再設計	2	
主管領導	啟發型領導	18	本研究係以程言美(民 92) 參考林維林(民 84) 實證研究中的研究工具，該量表係採用 Bass(1985) 的一 MLQ 量表，本研究依實務修正適合延用之。共計 34 題，因素分析成三個構面。
	魅力型領導	12	
	關懷型領導	4	
激勵制度	物質激勵	4	本研究係以楊文昌(民 92) 依 Milkovich & Newman(2002)對於員工在工作中所獲報酬之量表，並根據本研究實務修正適合本研究延用之，共計 10 題因素分析成二個構面。
	精神激勵	6	
工作壓力	不滿足	6	以陳甦彰(民 70)所編訂之工作壓力量表編修本研究工作壓力之量表而成。共計 16 題因素分析成三個構面。
	疲勞	5	
	焦慮	4	
工作滿足	精神滿足	6	參照吳靜吉、廖素華(1978) 根據 Weiss, Davis, English, & Lofgurist(1967) 所編製的「明尼蘇達滿意問卷」短題本翻譯編修，並依實務編列題項。共計 21 題，由本研究以因
	物質滿足	5	
	能力滿足	4	

	服務滿足	3	素分析成五個構面。
	領導滿足	2	
工作倦怠	情緒耗竭	7	本量表係採用崔來意（民 89）依 Maslach & Leiter（1996）之論點，適合本研究延用之。共計 16 題，由本研究以因素分析成三個構面。
	專業服務效能	6	
	工作疏離	3	

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，剔除資料不完整或填答內容矛盾的無效問卷後，將有效問卷465份進行編碼與建檔，並以SPSS FOR WINDOWS 8.0統計套裝軟體進行分析及處理。

本研究所採用之統計方法如下：

#### 1. 信度分析（Reliability Analysis）

信度分析是指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度，常用的方法有Cronbach's  $\alpha$ 係數，折半信度，再測信度、複本信度等，本研究採用Cronbach's  $\alpha$ 係數為信度檢驗方法， $\alpha$ 值高於0.7則具有相當良好的內部一致性。

#### 2. 因素分析（Factor Analysis）

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究對組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠等量表進行因素分析時，採主成份分析法（principle component analysis），萃取出共同的因素，取特徵值（Eigenvalue）大於1的因素，以最大變異數法（Varimax）進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，表示其顯著性，藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

### 3. 描述性統計 ( Descriptive Statistics )

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

### 4. T檢定 ( T-test Analysis ) 與單因子變異數分析 ( One-Way ANOVA )

此統計方法用以比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，類別變項為兩群時，使用t檢定。三群以上（含三群）則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的個人特徵（職務、職位、服務年資、學歷、薪資、年齡、婚姻狀況、性類別）之員工在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠等各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設一的差異性假設。若p值達到顯著水準（如\*表 $P < 0.05$ 顯著差異、\*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異、\*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

### 5. 相關分析 ( Correlation Analysis )

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於 - 1 和 + 1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森 ( Pearson ) 積差相關、斯皮爾曼 ( Spearman's Rho ) 等級相關、肯特爾 ( Kendall's Tau ) 相關。本研究採用皮爾森 ( Pearson ) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數 ( )，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設二之相關性假設。

### 6. 迴歸分析 ( Regression Analysis )

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來

預測未知的依變數。選取預測變數的方法一般有強迫進入法、前向選取法（foreward method）、後向選取法（backward method）、逐步法（stepwise method）、所有可能法。本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足對工作倦怠子構面的影響性，採用強迫進入法分析，以檢驗虛無假設三之影響性假設。

#### 7. 集群分析（Cluster Analysis）

針對組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足等變項採取集群分析方式，以 K 平均數法（K-means methods）設定兩群數（集群一、集群二）來進行集群分析，藉以瞭解各分群的特性及對工作倦怠之差異情形，亦即檢定虛無假設四之不同集群間差異性假設。

#### 8. 徑路分析（Path Analysis）

本法乃為驗證出變項之間的相互因果關係及方向性，根據所蒐集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，亦即檢定虛無假設五之徑路方向影響性假設。

## 第四章 研究結果與分析

本章根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，正確輸入 SPSS FOR WINDOWS 8.0 統計軟體，並以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。以下分別列示相關分析方法進行分析討論。

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's  $\alpha$ 。

第二節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。

第三節以「t 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性的差異。

第四節將以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第五節以「迴歸分析」探討組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足對工作倦怠子構面是否有顯著性影響。

第六節以「集群分析」檢視各變項間集群之差異情形。

第七節以「徑路分析」探討組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠變項之間的相互因果關係及方向性是否有顯著性影響。

### 4.1 問卷信度分析

本研究問卷(有效樣本465份)信度分析結果，在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠各研究變項及其相關構面之 Cronbach's  $\alpha$  除組織變革之工作再設計子構面外，皆高於0.7，一般而言，

Cronbach's 係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受之範圍，因此，本研究屬於高信度量表。

在組織變革變項之 Cronbach's 為 0.7946，「文化變革」之構面 Cronbach's 為 0.814，「技術及結構變革」之構面 Cronbach's 為 0.690，「人員變革」之構面 Cronbach's 為 0.678，「工作再設計」之構面 Cronbach's 為 0.549，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數。

在主管領導變項之 Cronbach's 為 0.9794，「啟發型領導」之構面 Cronbach's 為 0.969，「魅力型領導」之構面 Cronbach's 為 0.952，「關懷型領導」之構面 Cronbach's 為 0.861。

在激勵制度項之 Cronbach's 為 0.872，「物質激勵」之構面 Cronbach's 為 0.863，「精神激勵」之構面 Cronbach's 為 0.809。

在工作壓力變項之 Cronbach's 為 0.857，「工作不滿足」之構面 Cronbach's 為 0.889，「情緒頹喪」之構面 Cronbach's 為 0.844，「焦慮與疲勞」之構面 Cronbach's 為 0.763。

在工作滿足變項之 Cronbach's 為 0.900，「精神滿足」之構面 Cronbach's 為 0.857，「物質滿足」之構面 Cronbach's 為 0.760，「能力滿足」之構面 Cronbach's 為 0.731，「服務滿足」之構面 Cronbach's 為 0.663，「領導滿足」之構面 Cronbach's 為 0.833。

在工作倦怠變項之 Cronbach's 為 0.8133，「情緒耗竭」之構面 Cronbach's 為 0.882，「專業服務效能」之構面 Cronbach's 為 0.751 及「工作疏離」之構面 Cronbach's 為 0.740。

由表4.1得知本研究之問卷量表一致性非常高，除組織變革之工作再設計子構面是0.549屬仍能接受之範圍外，其餘可靠程度相當高。茲將本研究問卷信度分析詳如表4.1所示。

表 4.1 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's	子構面	所包含之題數	Cronbach's
組織變革	0.7946	文化變革	9.10.11.12.13.15	0.814
		技術及結構變革	5.7.8.14. 16	0.690
		人員變革	3.4	0.678
		工作再設計	1.2	0.549
主管領導	0.9794	啟發型領導	16.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34	0.969
		魅力型領導	5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.17	0.952
		關懷型領導	1.2.3.4	0.861
激勵	0.872	物質激勵	1.2.3.5	0.863
		精神激勵	4.6.7.8.9.10	0.809
工作壓力	0.857	工作不滿足	11.12.13.14.15.16	0.889
		疲勞	5.6.7.8.9	0.844
		焦慮	1.2.3.4	0.763
工作滿足	0.900	精神滿足	15.16.18.19.20.21	0.857
		物質滿足	8.12.13.14.17	0.760
		能力滿足	1.2.3.4	0.731
		服務滿足	7.9.10	0.663
		領導滿足	5.6	0.833
工作倦怠	0.8133	情緒耗竭	1.2.3.4.6.8.9	0.882
		專業服務效能	5.7.10.11.12.16	0.751
		工作疏離	13.14.15	0.740

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 效度分析

本研究各構面所使用之問卷主要是根據國內外學者所研究之量表直接修正沿用之，而其問卷也經過不少學者繼續修正沿用之，且量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。在本研究的各構面都經過因素分析法萃取主成分，因此其建構效度也是相當高。

### 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

#### 4.2.1 樣本特性分析

本研究以國泰人壽保險股份有限公司員工為研究對象，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。本研究問卷由研究者親送及國泰人壽同事協助發放為主，郵寄方式為輔，交由國泰人壽各營業單位及行政(服務)中心員工填答回收，共計發放2460份問卷，問卷發放及回收期間從九十四年七月初至九十四年九月底，回收542份，回收率約為22%，剔除無效問卷77份，有效問卷共計465份，有效回收率為18.9%。

現將員工之背景資料分布情形整理如表4.2所示。表格中包含個人特徵、類別、人(次)數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

#### 1.個人特徵部分

##### (1) 職務

由表4.2得知，受訪員工內勤人數佔17.2%，外勤人數佔82.8%，內外勤比例大約1：4.85之比例。

##### (2) 職位

由表4.2得知，受訪員工主管人數佔10.3%，非主管人數佔89.7%，主管與非主管比例大約1：9之比例。

##### (3) 服務年資

由表4.2得知，受訪員工服務10年以上最多，佔50.3%，其次5-10年，佔23.7%，未滿3年佔14.2%，3-5年最少，佔11.8%。

##### (4) 學歷

由表4.2得知，受訪員工高中職(含)以下，佔64.9%，大專(含)以上，佔35.1%。

##### (5) 薪資

由表4.2得知，受訪員工薪資以25001-50000元為最多，所佔比例為51.2%，其次為5000-100000元，佔32.7%，25000元以下佔8.2%，而比例

最低的一組10000元以上，佔8%。

(6) 年齡

由表4.2得知，受訪員工年資以31-40歲員比率最多，所佔比例為41.1%，其次41-50歲，佔37.6%，30歲以下佔率為12.3%，而比例最低的一組50歲以上，佔9%。

(7) 婚姻狀況

由表4.2得知，受訪員工已婚者，所佔比例為80.6%，未婚者，佔19.4%。已未婚比例約為4:1。

(8) 性別

由表4.2得知，受訪員工女性所佔比例為86.9%，男性比例佔13.1%，男女生比例約為1：7。

表4.2 個人特徵基本特性表 ( n = 465 )

個人特徵	類 別	人 數	百分比(%)
職務	(1)內勤	80	17.2
	(2)外勤	385	82.8
職位	(1)主管	48	10.3
	(2)非主管	417	89.7
服務年資	(1)未滿三年	65	14.2
	(2)3-5 年	55	11.8
	(3)5-10 年	110	23.7
	(4)10 年以上	234	50.3
學歷	(1)高中職(含)以下	302	64.9
	(2)大專(含)以上	163	35.1
薪資	(1)25000 元以下	38	8.2
	(2)25001-50000 元	238	51.2
	(3)50001-100000 元	485	32.7
	(4)100001 元以上	37	8
年齡	(1)30 歲以下	57	12.3
	(2)31-40 歲	191	41.4
	(3)41-50 歲	175	37.6

表4.2 個人特徵基本特性表 ( n = 465 ) (續)

個人特徵	類 別	人 數	百分比(%)
	(4)50 歲以上	42	9
婚姻狀況	(1)已婚	375	80.6
	(2)未婚	90	19.4
性別	(1)男	61	13.1
	(2)女	404	86.9

資料來源：本研究整理

## 2.交叉分析

另外分別針對年齡與職務、年齡與職位、年齡與服務年資、年齡與薪資、教育程度與服務年資、教育程度與職位等類別變項進行交叉分析，以進一步瞭解樣本特性。

由表4.3可知受測樣本中，擔內勤職務者年齡在30歲以下者有8人、30-40歲有47人、40-50歲有23人、50歲以上者有2人。在擔任外勤職務者年齡在30歲以下者有49人、30-40歲有144人、40-50歲有152人、50歲以上者有40人。

表4.3 年齡與職務交叉表

		職 務		總和
		內勤	外勤	
年 齡	30 歲以下	8	49	57
	31-40 歲	47	144	191
	41-50 歲	23	152	175
	50 歲以上	2	40	42
總和		80	385	465

資料來源：本研究整理

由表4.4可知受測樣本中，擔主管職位者年齡在30歲以下者有2人、30-40歲有13人、40-50歲有26人、50歲以上者有8人。在擔任非主管職位者

年齡在30歲以下者有55人、30-40歲有179人、40-50歲有149人、50歲以上者有34人。

表4.4 年齡與職位交叉表

		職 位		總和
		主管	非主管	
年 齡	30 歲以下	2	55	57
	31-40 歲	13	179	191
	41-50 歲	26	149	175
	50 歲以上	8	34	42
總和		48	417	465

資料來源：本研究整理

由表4.5可知受測樣本中，年資3年以下者，年齡30歲以下有34人，年齡31-40歲有26人，年齡41-50歲有5人，年齡50歲以上有1人。年資3-5年者，年齡30歲以下有14人，年齡31-40歲有25人，年齡41-50歲有15人，年齡50歲以上有1人。年資5-10年者，年齡30歲以下有8人，年齡31-40歲有64人，年齡41-50歲有32人，年齡50歲以上有6人。年資10年以上者，年齡30歲以下有1人，年齡31-40歲有76人，年齡41-50歲有123人，年齡50歲以上有34人。

表4.5 年齡與服務年資交叉表

		服務年資				總和
		未滿三年	3-5 年	5-10 年	10 年以上	
年 齡	30 歲以下	34	14	8	1	57
	31-40 歲	26	25	64	76	191
	41-50 歲	5	15	32	123	175
	50 歲以上	1	1	6	34	42
總和		66	59	128	234	465

資料來源：本研究整理

由表4.6可知受測樣本中，薪資25000以下者，年齡30歲以下有17人，年齡31-40歲有15人，年齡41-50歲有4人，年齡50歲以上有2人。薪資25001-50000者，年齡30歲以下有37人，年齡31-40歲有120人，年齡41-50歲有67人，年齡50歲以上有14人。薪資50001-100000者，年齡30歲以下有2人，年齡31-40歲有48人，年齡41-50歲有81人，年齡50歲以上有21人。薪資100001以上者，年齡30歲以下有1人，年齡31-40歲有8人，年齡41-50歲有23人，年齡50歲以上有5人。

表4.6 年齡與薪資交叉表

		薪資				總和
		25000 以下	25001-50000	50001-100000	100001 以上	
年齡	30 歲以下	17	37	2	1	57
	31-40 歲	15	120	48	8	191
	41-50 歲	4	67	81	23	175
	50 歲以上	2	14	21	5	42
總和		38	238	152	37	465

資料來源：本研究整理

由表4.7可知受測樣本中，薪資25000以下者，內勤職務有1人，外勤職務有37人。薪資25001-50000者，內勤職務有60人，外勤職務有178人。薪資50001-100000者，內勤職務有18人，外勤職務有134人。薪資100001以上者，內勤職務有1人，外勤職務有36人。

表4.7 職務與薪資交叉表

		薪資				總和
		25000 以下	25001-50000	50001-100000	100001 以上	
職務	內勤	1	60	18	1	80
	外勤	37	178	134	36	385
總和		38	238	152	37	465

料來源：本研究整理

由表4.8可知受測樣本中，薪資25000以下者，主管職位有0人，非主管職位有38人。薪資25001-50000者，主管職位有9人，非主管職位有229人。薪資50001-100000者，主管職位有28人，非主管職位有124人。薪資100001以上者，主管職位有11人，非主管職位有26人。

表4.8 職位與薪資交叉表

		薪資				總和
		25000 以下	25001-50000	50001-100000	100001 以上	
職位	主管		9	28	11	48
	非主管	38	229	124	26	417
總和		38	238	152	37	465

料來源：本研究整理

由表4.9可知受測樣本中，薪資25000以下者，年資3年以下者有27人，年資3-5年以下者有6人、年資5-10年以下者有1人、年資10年以上者有4人。薪資25001-50000者，年資3年以下者有36人，年資3-5年以下者有37人、年資5-10年以下者有59人、年資10年以上者有106人。薪資50001-100000者，年資3年以下者有3人，年資3-5年以下者有10人、年資5-10年以下者有41人、年資10年以上者有98人。薪資100001以上者，年資3年以下者有0人，年資3-5年以下者有2人、年資5-10年以下者有9人、年資10年以上者有26人。

表4.9 服務年資與薪資交叉表

		薪資				總和
		25000 以下	25001-50000	50001-100000	100001 以上	
服務年資	未滿三年	27	36	3	0	66
	3-5 年	6	37	10	2	55
	5-10 年	1	59	41	9	110
	10 年以上	4	106	98	26	234
總和		38	238	152	37	465

料來源：本研究整理

## 4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「組織變革」、「主管領導」、「激勵制度」、「工作壓力」、「工作滿足」及「工作倦怠」六個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形。

### 1.組織變革之描述性分析

由表4.10得知，員工對在組織變革各構面之平均數均高於中間值。其中文化變革、技術及結構變革最高，達3.81，顯示員工對此文化變革、技術及結構變革之同意程度較高。

在工作再設計方面，其平均數為3.44，低於整體組織變革的平均數3.76，顯示員工認為對「工作再設計」的同意程度是較無認同感的。

### 2.主管領導之描述性分析

由表4.10得知，員工對主管領導的知覺，其平均數為3.46，高於中間值3，其各子構面皆高於中間值3，其中魅力型領導為最高，其平均值為3.52，顯示員工對於魅力型領導的認同程度較高。

在啟發型領導方面，其平均數為3.42，低於整體主管領導的平均數3.46，顯示員工對於「啟發型領導」的同意程度是較無認同感的。

### 3.激勵制度之描述性分析

由表4.10得知，員工對激勵制度的知覺，其平均數為3.08，只比中間值3略高0.08，其中精神激勵平均值為3.29，顯示員工對於精神激勵的認同程度較高。

在物質激勵方面，其平均數為2.78，低於中間質3，顯示員工對於「物質激勵」的同意程度是較無認同感的。

### 4.工作壓力之描述性分析

由表4.10得知，員工對在學校工作之整體工作壓力的知覺，其平均數

為3，等於中間值3，其各子構面以有焦慮與疲勞最高，其平均數為3.49，顯示員工對工作壓力的感受以焦慮與疲勞較高。

在工作不滿足方面，其平均數為2.70，低於中間質3，顯示員工對於該工作「工作不滿足」的同意程度是較無認同感的。

#### 5.工作滿足之描述性分析

由表4.10得知，員工對於整體工作滿足的同意程度，其平均數為3.52，高於中間值3，其各子構面皆高於中間值3，其中以服務滿足方面為最高，顯示員工對於「服務滿足」的同意程度較高。

在領導滿足方面，其平均數為 3.23，低於整體工作滿足的同意程度平均數，顯示員工對於「領導滿足」的同意程度是較無認同感的

#### 6.工作倦怠之描述性分析

由表4.10得知，員工對於整體工作倦怠的同意程度，其平均數為3.26，高於中間值3，其中以專業服務效能方面為最高，其平均值為3.58顯示員工對於「專業服務效能」造成很大困擾的同意程度較高。

在工作疏離方面，其平均數為2.98，低於整體行工作倦怠的同意程度平均數3.25，顯示員工認為在工作上會使得工作疏離的同意程度是較低的。

表4.10 各變項之描述性分析表

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
文化變革	465	1.00	5.00	3.81	0.5689
技術及結構變革	465	2.20	5.00	3.81	0.5342
人員變革	465	2.00	5.00	3.78	0.5770
工作再設計	465	1.00	5.00	3.44	0.7386
組織變革	465	2.60	4.93	3.76	0.4024
啟發型領導	465	1.00	5.00	3.42	0.6526
魅力型領導	465	1.00	5.00	3.52	0.6675

表4.10 各變項之描述性分析表(續)

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
關懷型領導	465	1.00	5.00	3.44	0.6792
主管領導	465	1.09	4.97	3.46	0.6281
物質激勵	465	1.00	4.75	2.78	0.8088
精神激勵	465	1.00	5.00	3.29	0.6006
激勵制度	465	1.00	4.70	3.08	0.6067
工作不滿足	465	1.00	5.00	2.70	0.7045
情緒頹喪	465	1.00	5.00	2.97	0.7453
焦慮與疲勞	465	1.25	5.00	3.47	0.7065
工作壓力	465	1.27	4.47	3.00	0.5280
精神滿足	465	1.33	5.00	3.65	0.5241
物質滿足	465	1.00	4.80	3.36	0.5849
能力滿足	465	1.00	5.00	3.45	0.5413
領導滿足	465	1.00	5.00	3.23	0.7235
服務滿足	465	2.00	5.00	3.80	0.4940
工作滿足	465	2.00	4.85	3.52	0.4293
情緒耗竭	465	1.00	5.00	3.09	0.7015
專業服務效能	465	2.00	5.00	3.58	0.4740
工作疏離	465	1.00	5.00	2.98	0.7300
工作倦怠	465	2.00	4.94	3.26	0.4320

資料來源：本研究整理

### 4.3 t檢定與單因子變異數分析

本節將針對員工特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而瞭解員工在工作上對「組織變革」、「主管領導」、「激勵制度」、「工作壓力」、「工作滿足」及「工作倦怠」六個變項等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一是否接受，即驗證員工個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下將逐一說明與討論如下：

### 4.3.1 t檢定

#### 1. 性別

不同性別的員工對各變項之差異分析結果，如表4.11所示。

- (一) 不同性別的員工對組織變革之差異分析：由表4.11顯示，不同性別員工在整體組織變革構面平均值（男：3.839；女：3.802），未達顯著差異（ $p$ 值：0.634），即男性員工與女性員工對於組織變革的認知上，無顯著性差異；在四個子構面，不同性別的員工，亦未達顯著差異，即顯示男性員工與女性員工，對文化變革、技術及結構變革、人員變革、工作再設計等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。
- (二) 不同性別的員工對主管領導之差異分析：由表4.11顯示，不同性別的員工在整體主管領導構面平均值（男：3.576；女：3.439），未達顯著差異（ $p$ 值：0.111），即男性員工與女性員工對於主管領導認知水準，無顯著性差異；在三個子構面，不同性別的員工，亦未達顯著差異，即顯示男性員工與女性員工，對啟發型領導、魅力型領導、關懷型領導等主管領導的認同程度上，並未達顯著差異。
- (三) 不同性別的員工對激勵制度之差異分析：由表4.11顯示，不同性別的員工在整體激勵制度構面平均值（男：3.074；女：3.084），未達顯著差異（ $p$ 值：0.899），即男性員工與女性員工對於激勵制度認知水準，無顯著性差異；在二個子構面，不同性別的員工，亦未達顯著差異，即顯示男性員工與女性員工，對物質激勵與精神激勵的認同程度上，並未達顯著差異。
- (四) 不同性別與工作壓力之差異分析：由表4.11顯示，不同性別的員工在整體工作壓力構面平均值（男：2.998；女：2.995），未達顯著差異（ $p$ 值：0.968），即男性員工與女性員工對於工作上工作壓力的認同

程度上，並未達顯著差異。在三個子構面，不同性別的員工，亦未達顯著差異，即顯示男性員工與女性員工，對工作不滿足、情緒頹喪與焦慮與疲勞的認同程度上，並未達顯著差異。

(五) 不同性別與工作滿足之差異分析：由表4.11顯示，不同性別的員工在整體工作滿足構面平均值（男：3.557；女：3.515），未達顯著差異（p值：0.480），即男性員工與女性員工對於工作上工作滿足的認同程度，未達顯著差異。在五個子構面，不同性別的員工，亦未達顯著差異，即顯示男性員工與女性員工，對精神滿足、物質滿足、能力滿足、服務滿足與領導滿足認同程度上，並未達顯著差異。

(六) 不同性別與工作倦怠之差異分析：由表4.11顯示，不同性別的員工在整體工作倦怠構面平均值（男，3.213；女，3.261），未達顯著差異（p值：0.416），即男性員工與女性員工對於工作倦怠的認同程度並未達顯著差異。在三個子構面，不同性別的員工，亦未達顯著差異，即顯示男性員工與女性員工，對情緒耗竭、專業服務效能、與工作疏離認同程度上，並未達顯著差異。

表4.11 不同性別與各變項之差異分析表

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	男(N=61)	女(N=404)			
文化變革	3.839	3.802	0.476	0.634	
技術及結構變革	3.830	3.804	0.348	0.728	
人員變革	3.861	3.774	1.100	0.272	
工作再設計	3.410	3.446	-0.352	0.725	
組織變革	3.781	3.751	0.547	0.585	
啟發型領導	3.518	3.402	1.299	0.194	
魅力型領導	3.661	3.502	1.744	0.082	
關懷型領導	3.582	3.416	1.778	0.076	
主管領導	3.576	3.439	1.595	0.111	

表4.11 不同性別與各變項之差異分析表(續)

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	男(N=61)	女(N=404)			
物質激勵	2.787	2.774	0.120	0.904	
精神激勵	3.265	3.292	-0.323	0.747	
激勵制度	3.074	3.084	-0.127	0.899	
工作不滿足	2.713	2.698	0.152	0.880	
情緒頹喪	3.010	2.965	0.439	0.661	
焦慮與疲勞	3.410	3.477	-0.693	0.489	
工作壓力	2.998	2.995	0.040	0.968	
精神滿足	3.683	3.648	0.485	0.628	
物質滿足	3.341	3.366	-0.315	0.753	
能力滿足	3.525	3.444	1.088	0.277	
領導滿足	3.328	3.217	1.120	0.263	
服務滿足	3.858	3.790	1.007	0.315	
工作滿足	3.557	3.515	0.707	0.480	
情緒耗竭	3.037	3.101	-0.657	0.512	
專業服務效能	3.598	3.580	0.275	0.784	
工作疏離	2.852	2.998	-1.457	0.146	
工作倦怠	3.213	3.261	-0.814	0.416	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

## 2. 職務

不同職務的員工對各變項之差異分析結果，如表4.12所示。

- (一) 不同職務的員工對組織變革之差異分析：由表4.12顯示，不同職務員工在整體組織變革構面平均值（內勤：3.785；外勤：3.749），未達顯著差異（p值：0.466），即內勤員工與外勤員工對於組織變革的認知上，無顯著性差異；在文化變革子構面，不同職務的員工平均值（內勤：3.677；外勤：3.833），達顯著差異（p值：0.025\*），在技術及

結構變革構面，不同職務的員工平均值（內勤：4.048；外勤：3.757），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），其餘二個子構面，不同職務的員工，亦未達顯著差異，即顯示內勤員工與外勤員工，對人員變革、工作再設計等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。

（二）不同職務的員工對主管領導之差異分析：由表4.12顯示，不同職務的員工在整體主管領導構面平均值（內勤：3.347；外勤：3.480），未達顯著差異（ $p$ 值：0.085），即內勤員工與外勤員工對於主管領導認知水準，無顯著性差異；在三個子構面，不同職務的員工，亦未達顯著差異，即顯示內勤員工與外勤員工，對啟發型領導、魅力型領導、關懷型領導等主管領導的認同程度上，並未達顯著差異。

（三）不同職務的員工對激勵制度之差異分析：由表4.12顯示，不同職務的員工在整體激勵制度構面平均值（內勤：2.848；外勤：3.132），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即內勤員工與外勤員工對於激勵制度認知水準，有極顯著性差異；在物質激勵子構面，不同職務的員工平均值（內勤：2.622；外勤：2.807），並未達顯著差異。在精神激勵子構面，不同職務的員工平均值（內勤：2.978；外勤：3.327），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即顯示內勤員工與外勤員工，對精神激勵的認同程度上，達極顯著差異。

（四）不同職務與工作壓力之差異分析：由表4.12顯示，不同職務的員工在整體工作壓力構面平均值（內勤：3.198；外勤：2.953），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即內勤員工與外勤員工對於工作壓力的認同程度上，達極顯著差異。在工作不滿足子構面，不同職務的員工構面平均值（內勤：3.027；外勤：2.632），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即內勤員工與外勤員工對於工作不滿足的認同程度上，達極顯著差

異。達極顯著差異，其餘二子構面未達顯著差異，即顯內勤員工與外勤員工，對情緒頹喪與焦慮與疲勞的認同程度上，並未達顯著差異。

(五) 不同職務與工作滿足之差異分析：由表4.12顯示，不同職務的員工在工作滿足構面平均值（內勤：3.385；外勤：3.548），達非常顯著差異（ $p$ 值：0.002\*\*），即內勤員工與外勤員工對於工作上工作滿足的認同程度，達非常顯著差異。在物質滿足子構面，不同職務的員工在精神滿足子構面平均值（內勤：3.153；外勤：3.407），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即內勤員工與外勤員工對物質滿足的認同程度，達極顯著差異。在能力滿足子構面，不同職務的員工在能力滿足子構面平均值（內勤：3.259；外勤：3.495），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即內勤員工與外勤員工對能力滿足的認同程度，達極顯著差異。其餘三子構面，不同職務的員工，亦未達顯著差異，即顯示內勤員工與外勤員工，對精神滿足、服務滿足與領導滿足認同程度上，並未達顯著差異。

(六) 不同職務與工作倦怠之差異分析：由表4.12顯示，不同職務的員工在整體工作倦怠構面平均值（內勤：3.323；外勤：3.241），未達顯著差異（ $p$ 值：0.120），即內勤員工與外勤員工對於工作倦怠的認同程度並未達顯著差異。在情緒耗竭子構面，不同職務的員工在情緒耗竭子構面平均值（內勤：3.252；外勤：3.059），達顯著差異（ $p$ 值：0.025\*），即內勤員工與外勤員工對情緒耗竭的認同程度，達顯著差異。在其餘二個子構面，不同職務的員工，亦未達顯著差異，即顯示內勤員工與外勤員工，對專業服務效能與工作疏離認同程度上，並未達顯著差異。

表4.12 不同職務與各變項之差異分析表

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	內勤 (N=80)	外勤 (N=385)			
文化變革	3.677	3.833	-2.245	0.025*	2>1
技術及結構變革	4.048	3.757	4.511	0.000***	1>2
人員變革	3.800	3.782	0.256	0.798	
工作再設計	3.438	3.442	-0.045	0.964	
組織變革	3.785	3.749	0.729	0.466	
啟發型領導	3.303	3.441	-1.715	0.087	
魅力型領導	3.402	3.548	-1.779	0.076	
關懷型領導	3.375	3.451	-0.914	0.361	
主管領導	3.347	3.480	-1.727	0.085	
物質激勵	2.622	2.807	-1.869	0.062	
精神激勵	2.998	3.348	-4.865	0.000***	2>1
激勵制度	2.848	3.132	-3.873	0.000***	2>1
工作不滿足	3.027	2.632	4.659	0.000***	1>2
情緒頹喪	3.088	2.946	1.734	0.085	
焦慮與疲勞	3.591	3.443	1.706	0.089	
工作壓力	3.198	2.953	3.820	0.000***	1>2
精神滿足	3.554	3.673	-1.853	0.065	
物質滿足	3.153	3.407	-3.583	0.000***	2>1
能力滿足	3.259	3.495	-3.585	0.000***	2>1
領導滿足	3.225	3.232	-0.084	0.933	
服務滿足	3.708	3.817	-1.800	0.073	
工作滿足	3.385	3.548	-3.127	0.002**	2>1
情緒耗竭	3.252	3.059	2.242	0.025*	1>2
專業服務效能	3.569	3.586	-0.291	0.771	
工作疏離	3.000	2.975	0.280	0.780	
工作倦怠	3.323	3.241	1.557	0.120	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

### 3. 職位

不同職位的員工對各變項之差異分析結果，如表4.13所示。

- (一) 不同職位的員工對組織變革之差異分析：由表4.13顯示，不同職位員工在整體組織變革構面平均值（主管：3.863；非主管：3.743），未達顯著差異（ $p$ 值：0.051），即主管員工與非主管員工對於組織變革的認知上，未達顯著性差異；在四個子構面，不同職位的員工，亦未達顯著差異，即顯示主管員工與非主管員工，對文化變革、技術及結構變革、人員變革與工作再設計等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。
- (二) 不同職位的員工對主管領導之差異分析：由表4.13顯示，不同職位的員工在整體主管領導構面平均值（主管：3.602；非主管：3.440），未達顯著差異（ $p$ 值：0.091），即主管員工與非主管員工對於主管領導認知水準，無顯著性差異；在啟型領導子構面不同職位的員工平均值（主管：3.561；非主管：3.400），達顯著差異（ $p$ 值：0.049\*），即顯示主管員工與非主管員工在啟發領導認知水準，有顯著性差異；在其餘二個子構面，不同職位的員工，亦未達顯著差異，即顯示主管員工與非主管員工，對魅力型領導與關懷型領導等主管領導的認同程度上，並未達顯著差異。
- (三) 不同職位的員工對激勵制度之差異分析：由表4.13顯示，不同職位的員工在整體激勵制度構面平均值（主管：3.323；非主管：3.046），達非常顯著差異（ $p$ 值：0.004\*\*），即主管員工與非主管員工對於激勵制度認知水準，有非常顯著性差異；在物質激勵子構面，不同職位的員工平均值（主管：3.141；非主管：2.733），達非顯著差異（ $p$ 值：0.001\*\*），在精神激勵子構面未達顯著差異（ $p$ 值：0.057），即顯示主

管員工與非主管員工，對精神激勵的認同程度上，並未達顯著差異。

(四) 不同職位與工作壓力之差異分析：由表4.13顯示，不同職位的員工在整體工作壓力構面平均值（主管：2.917；非主管：3.004），未達顯著差異（ $p$ 值：0.248），即主管員工與非主管員工對於工作壓力的認同程度上，未達顯著差異。在三個子構面，未達顯著差異，即顯主管員工與非主管員工，對工作不滿足、情緒頹喪與焦慮與疲勞的認同程度上，並未達顯著差異。

(五) 不同職位與工作滿足之差異分析：由表4.13顯示，不同職位的員工在工作滿足構面平均值（主管：3.624；非主管：3.508），未達顯著差異（ $p$ 值：0.077），即主管員工與非主管員工對於工作上工作滿足的認同程度，未達顯著差異。在物質滿足子構面，不同職位的員工在物質滿足子構面平均值（主管：3.533；非主管：3.343），達顯著差異（ $p$ 值：0.033\*），即主管員工與非主管員工對物質滿足的認同程度，達顯著差異。其餘四子構面，不同職位的員工，亦未達顯著差異，即顯示主管員工與非主管員工，對精神滿足、能力滿足、服務滿足與領導滿足認同程度上，並未達顯著差異。

(六) 不同職位與工作倦怠之差異分析：由表4.13顯示，不同職位的員工在整體工作倦怠構面平均值（主管：3.270；非主管：3.253），未達顯著差異（ $p$ 值：0.807），即主管員工與非主管員工對於工作倦怠的認同程度並未達顯著差異。在三個子構面，不同職位的員工，亦未達顯著差異，即顯示主管員工與非主管員工，對情緒耗竭、專業服務效能與工作疏離認同程度上，並未達顯著差異。

表4.13 不同職位與各變項之差異分析表

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	主管 (N=48)	非主管 (N=417)			
文化變革	3.878	3.798	0.926	0.355	
技術及結構變革	3.942	3.792	1.845	0.066	
人員變革	3.927	3.769	1.807	0.071	
工作再設計	3.552	3.428	1.102	0.271	
組織變革	3.863	3.743	1.958	0.051	
啟發型領導	3.561	3.400	1.996	0.049*	1>2
魅力型領導	3.670	3.506	1.925	0.059	
關懷型領導	3.578	3.422	1.510	0.132	
主管領導	3.602	3.440	1.691	0.091	
物質激勵	3.141	2.733	3.341	0.001**	1>2
精神激勵	3.444	3.270	1.909	0.057	
激勵制度	3.323	3.055	2.916	0.004**	1>2
工作不滿足	2.576	2.715	-1.288	0.198	
情緒頹喪	3.025	2.965	0.532	0.595	
焦慮與疲勞	3.292	3.489	-1.834	0.067	
工作壓力	2.917	3.004	-1.089	0.277	
精神滿足	3.729	3.644	1.246	0.217	
物質滿足	3.533	3.343	2.139	0.033*	1>2
能力滿足	3.547	3.444	1.252	0.211	
領導滿足	3.385	3.213	1.562	0.119	
服務滿足	3.826	3.795	0.412	0.681	
工作滿足	3.624	3.508	1.770	0.077	
情緒耗竭	3.074	3.095	-0.188	0.851	
專業服務效能	3.632	3.577	0.758	0.449	
工作疏離	3.000	2.977	0.208	0.835	
工作倦怠	3.270	3.253	0.244	0.807	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4. 教育程度

不同教育程度的員工對各變項之差異分析結果，如表4.14所示。

- (一) 不同教育程度的員工對組織變革之差異分析：由表4.14顯示，不同教育程度員工在整體組織變革構面平均值（高中職學歷：3.746；大專學歷：3.773），未達顯著差異（ $p$ 值：0.492），即高中職學歷員工與大專學歷員工對於組織變革的認知上，未達顯著性差異；在技術及結構變革子構面，不同教育程度的員工平均值（高中職學歷：3.749；大專學歷：3.915），達非常顯著差異（ $p$ 值：0.001\*\*）；其餘三個子構面，不同教育程度的員工，亦未達顯著差異，即顯示高中職學歷員工與大專學歷員工，對文化變革、人員變革與工作再設計等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。
- (二) 不同教育程度的員工對主管領導之差異分析：由表4.14顯示，不同教育程度的員工在整體主管領導構面平均值（高中職學歷：3.474；大專學歷：3.425），未達顯著差異（ $p$ 值：0.425），即高中職學歷員工與大專學歷員工對於主管領導認知水準，無顯著性差異；在三個子構面，不同教育程度的員工，亦未達顯著差異，即顯示主管員工與非主管員工，對啟發型領導、魅力型領導、關懷型領導等主管領導的認同程度上，並未達顯著差異。
- (三) 不同教育程度的員工對激勵制度之差異分析：由表4.14顯示，不同教育程度的員工在整體激勵制度構面平均值（高中職學歷：3.158；大專學歷：2.945），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即高中職學歷員工與大專學歷員工對於激勵制度認知水準，有極顯著性差異；在物質激勵子構面，不同教育程度的員工平均值（高中職學歷：2.844；大專學歷：2.647），達顯著差異（ $p$ 值：0.012\*）；在精神激勵子構面不同

教育程度的員工平均值（高中職學歷：3.366；大專學歷：3.143），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即顯示高中職學歷員工與大專學歷員工，對精神激勵的認同程度上，並達極顯著差異。

（四）不同教育程度與工作壓力之差異分析：由表4.14顯示，不同教育程度的員工在整體工作壓力構面平均值（高中職學歷：2.937；大專學歷：3.103），達非常顯著差異（ $p$ 值：0.001\*\*），即高中職學歷員工與大專學歷員工對於工作壓力的認同程度上，達非常顯著差異。在工作不滿足子構面不同教育程度的員工平均值（高中職學歷：2.598；大專學歷：2.891），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即顯示高中職學歷員工與大專學歷員工，對工作不滿足的認同程度上，並達極顯著差異。在其餘二個子構面，未達顯著差異，即顯高中職學歷員工與大專學歷員工，對情緒頹喪與焦慮與疲勞的認同程度上，並未達顯著差異。

（五）不同教育程度與工作滿足之差異分析：由表4.14顯示，不同教育程度的員工在工作滿足構面平均值（高中職學歷：3.563；大專學歷：3.441），達非常顯著差異（ $p$ 值：0.003\*\*），即高中職學歷員工與大專學歷員工對於工作上工作滿足的認同程度，達非常顯著差異。在物質滿足子構面，不同教育程度的員工在物質滿足子構面平均值（高中職學歷：3.547；大專學歷：3.189），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即高中職學歷員工與大專學歷員工對物質滿足的認同程度，達極顯著差異。其餘四子構面，不同教育程度的員工，亦未達顯著差異，即顯示高中職學歷員工與大專學歷員工，對精神滿足、能力滿足、服務滿足與領導滿足認同程度上，並未達顯著差異。

（六）不同教育程度與工作倦怠之差異分析：由表4.14顯示，不同教育程度的員工在整體工作倦怠構面平均值（高中職學歷：3.252；大專學歷：

3.260) , 未達顯著差異 ( p值 : 0.848 ) , 即主高中職學歷員工與大專學歷員工對於工作倦怠的認同程度並未達顯著差異。在三個子構面 , 不同教育程度的員工 , 亦未達顯著差異 , 即顯示高中職學歷員工與大專學歷員工 , 對情緒耗竭、專業服務效能與工作疏離認同程度上 , 並未達顯著差異。

表4.14 不同教育程度與各變項之差異分析表

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	高中職以上 (N=302)	大專以上 (N=163)			
文化變革	3.843	3.739	1.876	0.061	
技術及結構變革	3.749	3.915	-3.236	0.001**	2>1
人員變革	3.750	3.850	-1.782	0.075	
工作再設計	3.442	3.439	0.045	0.964	
組織變革	3.746	3.773	-0.687	0.492	
啟發型領導	3.448	3.361	1.372	0.171	
魅力型領導	3.527	3.514	0.196	0.845	
關懷型領導	3.433	3.448	-0.226	0.822	
主管領導	3.474	3.425	0.799	0.425	
物質激勵	2.844	2.647	2.522	0.012*	1>2
精神激勵	3.366	3.143	3.883	0.000***	1>2
激勵制度	3.158	2.945	3.657	0.000***	1>2
工作不滿足	2.598	2.891	-4.360	0.000***	2>1
情緒頹喪	2.942	3.025	-1.144	0.253	
焦慮與疲勞	3.440	3.520	-1.159	0.247	
工作壓力	2.937	3.103	-3.268	0.001**	1>2
精神滿足	3.678	3.605	1.434	0.152	
物質滿足	3.457	3.189	4.826	0.000***	1>2
能力滿足	3.481	3.405	1.447	0.149	
領導滿足	3.253	3.190	0.898	0.370	
服務滿足	3.825	3.751	1.543	0.123	
工作滿足	3.563	3.441	2.936	0.003**	1>2

表4.14 不同教育程度與各變項之差異分析表(續)

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	高中職以上(N=302)	大專以上(N=163)			
情緒耗竭	3.056	3.160	-1.516	0.130	
專業服務效能	3.598	3.554	0.905	0.366	
工作疏離	3.018	2.908	1.548	0.122	
工作倦怠	3.252	3.260	-0.192	0.848	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

## 五、婚姻狀況

不同婚姻狀況的員工對各變項之差異分析結果，如表4.15所示。

- (一) 不同婚姻狀況的員工對組織變革之差異分析：由表4.15顯示，不同婚姻狀況員工在整體組織變革構面平均值(已婚：3.755；未婚：3.754)，達顯著差異(p值：0.978)，即已婚員工與未婚員工對於組織變革的認知上，未達顯著性差異。在四個子構面，不同婚姻狀況的員工，亦未達顯著差異，即顯示已婚員工與未婚員工，對文化變革、技術及結構變革、人員變革與工作再設計等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。
- (二) 不同婚姻狀況的員工對已婚領導之差異分析：由表4.15顯示，不同婚姻狀況的員工在整體已婚領導構面平均值(已婚：3.468；未婚：3.412)，未達顯著差異(p值：0.453)，即已婚員工與未婚員工對於已婚領導認知水準，無顯著性差異；在三個子構面，不同婚姻狀況的員工，亦未達顯著差異，即顯示已婚員工與未婚員工，對啟發型領導、魅力型領導、關懷型領導等已婚領導的認同程度上，並未達顯著差異。
- (三) 不同婚姻狀況的員工對激勵制度之差異分析：由表4.15顯示，不同

婚姻狀況的員工在整體激勵制度構面平均值（已婚：3.188；未婚：2.852），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），即已婚員工與未婚員工對於激勵制度認知水準，有顯著性差異；在物質激勵子構面，不同婚姻狀況的員工平均值（已婚：2.846；未婚：2.481），達極顯著差異（ $p$ 值：0.000\*\*\*），在精神激勵子構面，不同婚姻狀況的員工平均值（已婚：3.333；未婚：3.100）達非常顯著差異（ $p$ 值：0.001\*\*），即顯示已婚員工與未婚員工，對精神激勵的認同程度上，達非常顯著差異。

（四）不同婚姻狀況與工作壓力之差異分析：由表4.15顯示，不同婚姻狀況的員工在整體工作壓力構面平均值（已婚：2.973；未婚：3.087），未達顯著差異（ $p$ 值：0.067），即已婚員工與未婚員工對於工作壓力的認同程度上，未達顯著差異。在工作不滿足子構面，不同婚姻狀況的員工平均值（已婚：2.658；未婚：2.876）達非常顯著差異（ $p$ 值：0.0081\*\*），即顯示已婚員工與未婚員工，對工作不滿足的認同程度上，達非常顯著差異。在其餘二個子構面，未達顯著差異，即顯示已婚員工與未婚員工，對情緒頹喪與焦慮與疲勞的認同程度上，並未達顯著差異。

（五）不同婚姻狀況與工作滿足之差異分析：由表4.15顯示，不同婚姻狀況的員工在工作滿足構面平均值（已婚：3.543；未婚：3.426），達顯著差異（ $p$ 值：0.020），即已婚員工與未婚員工對於工作上工作滿足的認同程度，達顯著差異。在物質滿足子構面，不同婚姻狀況的員工在物質滿足子構面平均值（已婚：3.399；未婚：3.213），達非常顯著差異（ $p$ 值：0.007\*\*），即已婚員工與未婚員工對物質滿足的認同程度，達非常顯著差異。在能力滿足子構面，不同婚姻狀況的員工在物質滿足子構面平均值（已婚：3.486；未婚：3.322），達非常顯著差異

( $p$ 值：0.009\*\*)，即已婚員工與未婚員工對能力滿足的認同程度，達非常顯著差異其餘三子構面，不同婚姻狀況的員工，亦未達顯著差異，即顯示已婚員工與未婚員工，對精神滿足、服務滿足與領導滿足認同程度上，並未達顯著差異。

(六) 不同婚姻狀況與工作倦怠之差異分析：由表4.15顯示，不同婚姻狀況的員工在整體工作倦怠構面平均值（已婚：3.246；未婚：3.292），未達顯著差異（ $p$ 值：0.372），即已婚員工與未婚員工對於工作倦怠的認同程度並未達顯著差異。在三個子構面，不同婚姻狀況的員工，亦未達顯著差異，即顯示已婚員工與未婚員工，對情緒耗竭、專業服務效能與工作疏離認同程度上，並未達顯著差異。

表4.15 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	已婚 (N=375)	未婚 (N=90)			
文化變革	3.818	3.759	0.876	0.381	
技術及結構變革	3.787	3.891	-1.660	0.098	
人員變革	3.804	3.706	1.455	0.146	
工作再設計	3.440	3.444	-0.051	0.959	
組織變革	3.755	3.754	0.028	0.978	
啟發型領導	3.427	3.374	0.696	0.487	
魅力型領導	3.532	3.484	0.606	0.545	
關懷型領導	3.455	3.367	1.112	0.267	
主管領導	3.468	3.412	0.752	0.453	
物質激勵	2.846	2.481	4.310	0.000***	1>2
精神激勵	3.333	3.100	3.346	0.001	
激勵制度	3.138	2.852	4.086	0.000***	1>2
工作不滿足	2.658	2.876	-2.650	0.008**	2>1
情緒頹喪	2.956	3.031	-0.855	0.393	

表4.15 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表(續)

	平均數		t 值	p 值	備註
	1	2			
	已婚 (N=375)	未婚 (N=90)			
焦慮與疲勞	3.467	3.472	-0.059	0.953	
工作壓力	2.973	3.087	-1.833	0.067	
精神滿足	3.662	3.615	0.763	0.446	
物質滿足	3.399	3.213	2.722	0.007**	1>2
能力滿足	3.486	3.322	2.593	0.009**	1>2
領導滿足	3.256	3.128	1.512	0.131	
服務滿足	3.813	3.737	1.317	0.189	
工作滿足	3.543	3.426	2.343	0.020*	1>2
情緒耗竭	3.066	3.202	-1.646	0.100	
專業服務效能	3.592	3.546	0.813	0.416	
工作疏離	2.976	2.993	-0.193	0.847	
工作倦怠	3.246	3.292	-0.894	0.372	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

##### 1. 年齡

- (一) 不同年齡的員工在組織變革之差異分析結果，由表4.16顯示，不同年齡的員工在組織變革的知覺上，無顯著差異 (p值：0.733)。
- (二) 不同年齡的員工在主管領導之差異分析結果，由表4.16顯示，不同年齡的員工在主管領導的知覺上，無顯著差異 (p值：0.149)。
- (三) 不同年齡的員工在激勵制度之差異分析結果，由表4.16顯示，不同年齡的員工在物質激勵的知覺上，達顯著差異 (p值：0.033\*)。
- (四) 不同年齡的員工在工作壓力之差異分析結果，由表4.16顯示，不同年齡的員工在「工作不滿足」的知覺上，達非常顯著差異 (p值：

0.014\* )。由表4.16顯示，不同年齡的員工在「焦慮與疲勞」的知覺上，達顯著差異 (p值：0.017\*)。由表4.16顯示，不同年齡的員工在「工作壓力」的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.007\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.16顯示31-40歲 (第二組) 的員工高於41-50歲 (第三組) 的員工，且達非常顯著差異 (p值：0.007\*\*)。

(五) 不同年齡的員工在工作滿足之差異分析結果，由表4.16顯示，不同年齡的員工在「物質滿足」的知覺上，達顯著差異 (p值：0.028\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.16顯示41-50歲 (第三組) 的員工高於31-40歲 (第二組) 的員工，且達顯著差異 (p值：0.028\*)。

(六) 不同年齡的員工在工作倦怠之差異分析結果，由表4.16顯示，不同年齡的員工在「情緒耗竭」的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.003\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.16顯示31-40歲 (第二組) 的員工高於41-50歲 (第三組) 的員工，且達非常顯著差異 (p值：0.003\*\*)。在整體工作倦怠知覺上，達顯著差異 (p值：0.026)。

表 4.16 不同年齡與各變項之差異分析表

	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30 歲以下 (N=57)	31-40 歲 (N=191)	41-50 歲 (N=175)	50 歲以上 (N=42)			
文化變革	3.8509	3.8019	3.7838	3.8611	0.340	0.796	
技術及結構變革	3.8000	3.8524	3.7931	3.6714	1.407	0.240	
人員變革	3.7807	3.7827	3.8086	3.7024	0.385	0.764	
工作再設計	3.5263	3.4503	3.4314	3.3214	0.639	0.590	
組織變革	3.7813	3.7693	3.7432	3.7048	0.428	0.733	
啟發型領導	3.5702	3.4162	3.3702	3.4087	1.353	0.257	
魅力型領導	3.7251	3.5271	3.4700	3.4464	2.316	0.075	
關懷型領導	3.5614	3.4686	3.3700	3.4167	1.358	0.255	
主管領導	3.6238	3.4615	3.4054	3.4230	1.788	0.149	

表 4.16 不同年齡與各變項之差異分析表(續)

	平 均 數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30 歲以下 (N=57)	31-40 歲 (N=191)	41-50 歲 (N=175)	50 歲以上 (N=42)			
物質激勵	2.6228	2.6950	2.8629	2.9821	2.938	0.033*	
精神激勵	3.3099	3.2208	3.3543	3.2897	1.539	0.204	
激勵制度	3.0351	3.0105	3.1577	3.1667	2.196	0.088	
工作不滿足	2.7456	2.8098	2.6095	2.5198	3.561	0.014*	
情緒頹喪	2.9719	3.0272	2.9280	2.8905	0.719	0.541	
焦慮與疲勞	3.3684	3.5929	3.3914	3.3571	3.452	0.017*	
工作壓力	2.9871	3.0911	2.9242	2.8667	4.069	0.007**	2>3
精神滿足	3.7135	3.6545	3.6505	3.5714	0.592	0.620	
物質滿足	3.3614	3.2712	3.4514	3.4143	3.049	0.028*	3>2
能力滿足	3.3816	3.4254	3.5114	3.4464	1.178	0.317	
領導滿足	3.3246	3.2513	3.1914	3.1786	0.614	0.606	
服務滿足	3.8129	3.8307	3.7695	3.7540	0.600	0.615	
工作滿足	3.5351	3.4990	3.5449	3.4952	0.417	0.741	
情緒耗竭	3.0075	3.2364	2.9771	3.0340	4.743	0.003**	2>3
專業服務效能	3.5146	3.5977	3.5819	3.6111	0.505	0.679	
工作疏離	2.8421	2.9843	3.0133	3.0000	0.811	0.488	
工作倦怠	3.1667	3.3246	3.2107	3.2440	3.111	0.026*	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

## 2. 服務年資

不同服務年資的員工與各變項之差異分析結果，如表4.17所示。

- (一)不同服務年資的員工在組織變革之差異分析結果，由表4.17顯示，不同服務年資的員工在組織變革的知覺上，無顯著差異 (p值：0.576)。
- (二)不同服務年資的員工在主管領導之差異分析結果，由表4.17顯示，不同服務年資的員工在主管領導的知覺上，達極顯著差異(p值：0.000\*\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.17顯示年資未滿3年 (第一組) 的員工高於年資5-10年 (第三組) 及年資10年以上 (第四組) 的員工，且

達極顯著差異 (p值：0.000<sup>\*\*</sup>)。不同服務年資的員工在啟發型領導的知覺上，達極顯著差異 (p值：0.000<sup>\*\*\*</sup>)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.17顯示年資未滿3年 (第一組) 的員工高於年資5-10年 (第三組) 及年資10年以上 (第四組) 的員工，且達非常顯著差異 (p值：0.000<sup>\*\*</sup>)。不同服務年資的員工在魅力型領導的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.000<sup>\*\*\*</sup>)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.17顯示年資未滿3年 (第一組) 的員工高於年資5-10年 (第三組) 及年資10年以上 (第四組) 的員工，且達極顯著差異 (p值：0.000<sup>\*\*</sup>)。

- (三) 不同服務年資的員工在激勵制度之差異分析結果，由表4.17顯示，不同服務年資的員工在激勵制度的知覺上，無顯著差異 (p值：0.883)。
- (四) 不同服務年資的員工在工作壓力之差異分析結果，由表4.17顯示，不同服務年資的員工在工作壓力的知覺上，無顯著差異 (p值：0.345)。
- (五) 不同服務年資的員工在工作滿足之差異分析結果，由表4.17顯示，不同服務年資的員工在工作滿足的知覺上，無顯著差異 (p值：0.110)。不同服務年資的員工在領導滿足的知覺上，達顯著差異 (p值：0.021<sup>\*</sup>)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.17顯示年資未滿3年 (第一組) 的員工高於年資10年以上 (第四組) 的員工，且達顯著差異 (p值：0.021<sup>\*</sup>)。
- (六) 不同服務年資的員工在工作倦怠之差異分析結果，由表4.17顯示，在整體工作倦怠知覺上，無顯著差異 (p值：0.203)。

表4.17 不同服務年資與各變項之差異分析表

	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	未滿 3 年 (N=66)	3-5 年 (N=55)	5-10 年 (N=110)	10 年以上 (N=234)			
文化變革	3.9217	3.8121	3.8409	3.7564	1.650	0.177	
技術及結構變革	3.7455	3.8545	3.7927	3.8205	0.512	0.674	
人員變革	3.7576	3.8273	3.8227	3.7650	0.397	0.755	
工作再設計	3.3030	3.6455	3.5000	3.4038	2.631	0.050	
組織變革	3.7586	3.8061	3.7770	3.7319	0.661	0.576	
啟發型領導	3.6810	3.5768	3.3742	3.3253	6.630	0.000***	1>3,1>4
魅力型領導	3.8321	3.6833	3.5008	3.4078	8.537	0.000***	1>3,1>4
關懷型領導	3.6250	3.5182	3.4295	3.3707	2.724	0.044*	
主管領導	3.7277	3.6075	3.4254	3.3597	7.395	0.000***	1>3,1>4
物質激勵	2.6742	2.7636	2.8227	2.7842	0.481	0.696	
精神激勵	3.3258	3.3303	3.3152	3.2550	0.487	0.692	
激勵制度	3.0652	3.1036	3.1182	3.0667	0.219	0.883	
工作不滿足	2.8788	2.5818	2.6394	2.7066	2.228	0.084	
情緒頹喪	2.9030	3.0836	2.8636	3.0137	1.625	0.183	
焦慮與疲勞	3.4394	3.5455	3.3977	3.4915	0.704	0.550	
工作壓力	3.0364	3.0061	2.9164	3.0182	1.108	0.345	
精神滿足	3.7753	3.7424	3.6727	3.5876	3.037	0.029*	
物質滿足	3.3939	3.4545	3.3564	3.3359	0.682	0.564	
能力滿足	3.4811	3.5136	3.4545	3.4327	0.397	0.755	
領導滿足	3.4394	3.3545	3.2000	3.1581	3.266	0.021*	1>4
服務滿足	3.8485	3.7697	3.8545	3.7650	1.120	0.341	
工作滿足	3.5985	3.5900	3.5300	3.4774	2.025	0.110	
情緒耗竭	3.0281	3.2286	3.0961	3.0769	0.914	0.434	
專業服務效能	3.5177	3.6242	3.6591	3.5556	1.772	0.152	
工作疏離	2.9192	3.0727	2.9485	2.9886	0.526	0.665	
工作倦怠	3.1913	3.3477	3.2795	3.2399	1.543	0.203	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

### 3. 薪資

不同薪資的員工與各變項之差異分析結果，如表4.18所示。

- (一) 不同薪資的員工在組織變革之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在組織變革的知覺上，無顯著差異 (p值：0.203)。不同薪資的員工在文化變革的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.004\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.18顯示薪資25000元以下 (第一組) 的員工高於薪資25001-50000元 (第二組) 的員工，且達非常顯著差異 (p值：0.005\*\* )。
- (二) 不同薪資的員工在主管領導之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在主管領導的知覺上，無顯著差異 (p值：0.119)。不同薪資的員工在魅力型領導的知覺上，達顯著差異 (p值：0.027\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.18顯示薪資25000元以下 (第一組) 的員工高於薪資25001-50000元 (第二組) 的員工，且達顯著差異 (p值：0.027\* )。
- (三) 不同薪資的員工在激勵制度之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在激勵制度的知覺上，達顯著差異 (p值：0.015\*)。不同薪資的員工在精神激勵之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在精神激勵的知覺上，達顯著差異 (p值：0.016\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.16顯示薪資50001-100000元以上 (第三組) 的員工高於薪資25001-50000元 (第二組) 的員工，且達顯著差異 (p值：0.016\* )。
- (四) 不同薪資的員工在工作壓力之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在工作壓力的知覺上，達極顯著差異 (p值：0.000\*\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.18顯示薪資25001-50000元 (第二組) 的員工高於薪資50001-100000元 (第三組) 的員工，且達極顯

著差異 (p值：0.000\*\*\*)。不同薪資的員工在工作不滿足之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在工作不滿足的知覺上，達極顯著差異 (p值：0.000\*\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.18顯示薪資2500元 (第一組) 的員工高於薪資50001-100000元 (第三組) 及薪資100001元以上(第四組)的員工，薪資25001-50000元 (第二組) 的員工高於薪資50001-100000元 (第三組) 及薪資100001元以上(第四組)的員工，且達極顯著差異 (p值：0.000\*\*\*)。

(五) 不同薪資的員工在工作滿足之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在工作滿足的知覺上，無顯著差異 (p值：0.062)。不同薪資的員工在物質滿足之差異分析結果，由表4.18顯示，不同薪資的員工在工作滿足的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.009\*\*)。事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.18顯示薪資50001-100000元 (第三組) 的員工高於薪資25001-50000元 (第二組) 的員工，且達非常顯著差異 (p值：0.009\*\*\*)。

(六) 同薪資的員工在工作倦怠之差異分析結果，由表4.18顯示，在整體工作倦怠知覺上，無顯著差異 (p值：0.448)。

表4.18 不同薪資與各變項之差異分析表

	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	25000 以下 (N=38)	25001-50000 (N=238)	50001-100000 (N=152)	100001 以上 (N=37)			
文化變革	4.0307	3.7255	3.8542	3.9009	4.364	0.005**	1>2
技術及結構變革	3.7895	3.8303	3.7737	3.8162	0.363	0.780	
人員變革	3.7500	3.7605	3.7993	3.9189	0.885	0.449	
工作再設計	3.4737	3.3929	3.4967	3.4865	0.696	0.555	
組織變革	3.8386	3.7207	3.7724	3.8198	1.542	0.203	
啟發型領導	3.6243	3.3842	3.4221	3.3949	1.500	0.214	
魅力型領導	3.8158	3.4660	3.5296	3.5563	3.092	0.027*	1>2
關懷型領導	3.5263	3.4076	3.4342	3.5608	0.777	0.507	
主管領導	3.6803	3.4158	3.4615	3.4714	1.963	0.119	
物質激勵	2.6908	2.7059	2.8355	3.0608	2.566	0.054	
精神激勵	3.3202	3.2038	3.3783	3.4279	3.465	0.016*	3>2
激勵制度	3.0684	3.0046	3.1612	3.2811	3.545	0.015*	
工作不滿足	2.9868	2.8116	2.5482	2.3153	10.758	0.000***	1>3,1>4 2>3,2>4
情緒頹喪	3.0053	2.9899	2.9316	2.9730	0.219	0.884	
焦慮與疲勞	3.5789	3.5305	3.3421	3.4730	2.568	0.054	
工作壓力	3.1509	3.0627	2.8877	2.8432	5.688	0.000***	2>3
精神滿足	3.7149	3.6162	3.6776	3.7207	0.884	0.449	
物質滿足	3.3000	3.2849	3.4697	3.4919	3.922	0.009**	2<3
能力滿足	3.3421	3.4023	3.5263	3.6081	3.214	0.023*	
領導滿足	3.3684	3.1849	3.2895	3.1486	1.272	0.283	
服務滿足	3.8684	3.7661	3.8311	3.8018	0.816	0.486	
工作滿足	3.5250	3.4700	3.5796	3.5959	2.465	0.062	
情緒耗竭	3.1805	3.1585	2.9897	3.0000	2.221	0.085	
專業服務效能	3.4868	3.5672	3.5899	3.7523	2.210	0.086	
工作疏離	3.0614	2.9888	2.9561	2.9279	0.284	0.837	
工作倦怠	3.2730	3.2799	3.2085	3.2686	0.886	0.448	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4.4 各構面之相關分析

本研究虛無假設二之研究假設，旨在探討組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本研究將以皮爾森（Pearson）積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設2.1至假設2.10是否接受，其分析結果如表4.19至表4.33，分別說明如次：

##### 4.4.1 組織變革各子構面與主管領導各子構面之相關分析

由表4.19得知，「文化變革」和「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（ $p$ 值：0.000\*\*\*），亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」也亦愈認同。

「技術及結構變革」與「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達到非常顯著相關水準（ $p$ 值：0.000\*\*\*），亦即「技術及結構變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

「人員變革」與「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（ $p$ 值：0.000\*\*\*），亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

「工作再設計」與「主管領導」各構面均呈現正相關，除關懷領導外，均達到顯著相關水準（ $p$ 值：0.001\*\*），亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

由上述組織變革與主管領導之相關分析得知，員工對於組織變革認同程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

由表4.19得知，其中，以「文化變革」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.401），亦即員工認為工作上所承受之各種領導方式認同感高，由以上可知假設2-1部份成立。

表4.19 組織變革與主管領導相關分析表 ( n = 465 )

構 面		主管領導					
		啟發型領導		魅力型領導		關懷型領導	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關		相關	
組織變革	文化變革	0.401	0.000***	0.420	0.000***	0.422	0.000***
	技術及結構變革	0.123	0.008**	0.148	0.001**	0.161	0.000***
	人員變革	0.096	0.039**	0.140	0.002**	0.189	0.000***
	工作再設計	0.148	0.001**	0.139	0.003**	0.090	0.051

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.2 組織變革各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

由表4.20得知，「文化變革」和「激勵制度」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「激勵制度」也亦愈認同。

「技術及結構變革」和「激勵制度」之物質激勵子構面呈現負相關，且達到顯著相關水準（p值：0.027\*），亦即「技術及結構變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「物質制度」也亦愈不認同。

「人員變革」和「激勵制度」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（p值：0.012\*），亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「激勵制度」也亦愈認同。

「工作再設計」和「激勵制度」各構面均呈現正相關，且達到顯著水準（p值：0.038\*），亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「激勵制度」認知上亦愈認同。

由上述組織變革與激勵制度之相關分析得知，員工對實施組織變革程

度愈高，則員工對工作上之激勵制度的認知上亦愈認同。

由表4.20得知，其中，以「文化變革」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.410），亦即員工在激勵制度認同感高，由以上可知假設2-2部分成立。

表4.20 組織變革與激勵制度相關分析表（n = 465）

構 面		激勵制度			
		物質激勵		精神激勵	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關	
組織變革	文化變革	0.247	0.000***	0.410	0.000***
	技術及結構變革	-0.102	0.027*	0.059	0.202
	人員變革	0.091	0.050	0.116	0.012*
	工作再設計	0.089	0.056	0.096	0.038*

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.3 組織變革各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

由表4.21得知，「文化變革」和「工作不滿足」、「情蓄頹喪」各構面均呈現負相關，且均具工作不滿足有極顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」認知上亦愈不認同。

「技術及結構變革」和「工作不滿足」、「情蓄頹喪」各構面均呈現負相關，但未達顯著相關水準。

「人員變革」和「工作不滿足」呈現負相關，且均具有非常顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對

工作上的「工作不滿足」認知上亦愈不認同。

「工作再設計」和「工作不滿足」呈現負相關，且均具有非常顯著相關水準（ $p$ 值：0.000\*\*\*），亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」認知上亦愈不認同。

由表4.21得知，其中，以「工作在設計」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.035），由以上可知假設2-3部分成立。

表4.21 組織變革與工作壓力相關分析表（ $n = 465$ ）

構 面		工作壓力					
		工作不滿足		情緒頹喪		焦慮與疲勞	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關		相關	
組織變革	文化變革	-0.300	0.000***	-0.061	0.187	-0.022	0.629
	技術及結構變革	-0.068	0.144	-0.011	0.814	0.013	0.777
	人員變革	-0.207	0.000***	-0.030	0.516	-0.085	0.065
	工作再設計	-0.121	0.009**	0.035	0.454	-0.018	0.706

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著相關 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著相關

#### 4.4.4 組織變革各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.22得知，「文化變革」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準（ $p$ 值：精神滿足，0.000\*\*\*；物質滿足，0.000\*\*\*；能力滿足，0.000\*\*\*；服務滿足，0.000\*\*\*；領導滿足，0.000\*\*\*），亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

「組織及結構變革」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準（ $p$ 值：精神滿足，0.000\*\*\*；物質滿足，0.321；能力滿足，0.000\*\*\*；領導滿足，0.970；服務滿足，0.000\*\*\*），亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

「人員變革」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準（p值：精神滿足，0.000\*\*\*；物質滿足，0.001\*\*；能力滿足，0.000\*\*\*；領導滿足，0.053；服務滿足，0.000\*\*\*），亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

「工作再設計」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準（p值：精神滿足，0.000\*\*\*；物質滿足，0.005\*\*；能力滿足，0.002\*\*；領導滿足，0.175；服務滿足，0.003\*\*），亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

由上述組織變革與工作滿足之相關分析得知，員工對實施組織變革程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

由表4.22得知，其中，以「文化變革」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.398），亦即員工在人員變革的認同感高，由以上可知假設2-4部份成立。

表4.22 組織變革與工作滿足相關分析表（n = 465）

構 面		工作滿足									
		精神滿足		物質滿足		能力滿足		服務滿足		領導滿足	
		Pearson 相關	p 值								
組織 變革	文化變革	0.398	0.000***	0.367	0.000***	0.319	0.000***	0.229	0.000***	0.315	0.000***
	技術及結構變革	0.251	0.000***	0.046	0.321	0.161	0.000***	0.002	0.970	0.216	0.000***
	人員變革	0.212	0.000***	0.156	0.001**	0.213	0.000***	0.090	0.053	0.209	0.000***
	工作再設計	0.157	0.001**	0.131	0.005*	0.146	0.002**	0.063	0.175	0.140	0.003**

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.5 組織變革各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.23得知，「文化變革」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，

且均具有極顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」之認同程度愈高。

「技術及結構變革」和「專業服務效能」子構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「技術及結構變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」之認同程度愈高。

「人員變革」和「專業服務效能」子構面均呈現正相關，且均具有非常顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」之認同程度愈高。

「工作再設計」和「專業服務效能」子構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準（p值：0.000\*\*\*），亦即「專業服務效能」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

由表4.23得知，其中，以「文化變革」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.375），亦即員工在技術及結構變革的認同感高，由以上可知假設2-5部份成立。

表4.23 組織變革與工作倦怠相關分析表（n = 465）

構 面		工作倦怠					
		情緒耗竭		專業服務效能		工作疏離	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織 變革	文化變革	-0.093	0.044*	0.375	0.000***	-0.045	0.337
	技術及結構變革	-0.003	0.952	0.307	0.000***	-0.044	0.346
	人員變革	-0.074	0.109	0.279	0.000***	-0.040	0.394
	工作再設計	0.020	0.670	0.163	0.000***	0.046	0.319

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.6 主管領導各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

由表4.24得知，「啟發型領導」和「物質激勵」、「精神激勵」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準存在（p值：0.000\*\*\*），亦即

「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對激勵制度工作上的「物質激勵」、「精神激勵」也認同度愈高。

「關懷型領導」和「物質激勵」、「精神激勵」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準存在（p值：0.000\*\*\*），亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對激勵制度工作上的「物質激勵」、「精神激勵」也認同度愈高。

由表4.24得知，其中，以「魅力型領導」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.409），由以上可知假設2-6不成立。。

表 4.24 主管領導與激勵制度相關分析表（n = 465）

構 面		激勵制度			
		物質激勵		精神激勵	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關	
主管 領 導	啟發型領導	0.312	0.000***	0.397	0.000***
	魅力型領導	0.279	0.000***	0.409	0.000***
	關懷型領導	0.227	0.000***	0.318	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.7 主管領導各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

由表4.25得知，「啟發型領導」和「工作不滿足」子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*；），亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也亦愈不認同。

「魅力型領導」和「工作不滿足」子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*；），亦即「魅力型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也亦愈不認同。

「關懷型領導」和「工作不滿足」子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*；），亦即「關懷型領導」的實施程度

愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也亦愈不認同。

由表4.25得知，其中，以「啟發型領導」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.020）由表4.25得知假設2-7部分成立。

表4.25 主管領導與工作壓力相關分析表（n = 465）

構 面		工作壓力					
		工作不滿足		情緒頹喪		焦慮與疲勞	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關		相關	
主管領導	啟發型領導	-0.408	0.000***	0.006	0.897	0.020	0.665
	魅力型領導	-0.357	0.000***	-0.051	0.270	-0.029	0.528
	關懷型領導	-0.353	0.000***	-0.023	0.628	-0.009	0.849

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.8 主管領導各子構面與工作滿各子構面之相關分析

由表4.26得知，「啟發型領導」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

「魅力型領導」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「魅力型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

「關懷型領導」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

由上述主管領導與工作滿足之相關分析得知，員工對實施主管領導程

度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

由表4.26得知，其中，以「啟發型領導」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.607），由以上可知假設2-8不成立。

表4.26 主管領導與工作滿足相關分析表（n = 465）

構面		工作滿足									
		精神滿足		物質滿足		能力滿足		服務滿足		領導滿足	
		Pearson		Pearson		Pearson		Pearson		Pearson	
		相關	p 值								
主管領導	啟發型領導	0.454	0.000***	0.508	0.000***	0.318	0.000***	0.607	0.000***	0.310	0.000***
	魅力型領導	0.447	0.000***	0.463	0.000***	0.310	0.000***	0.613	0.000***	0.308	0.000***
	關懷型領導	0.388	0.000***	0.365	0.000***	0.324	0.000***	0.526	0.000***	0.273	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.9 主管領導各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.27得知，「啟發型領導」和「專業服務效能」呈現正相關，且均具非常顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」也亦愈認同。

「魅力型領導」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「魅力型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」也亦愈認同。

「關懷型領導」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具非常顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」也亦愈認同。

由表4.27得知，其中，以「關懷型領導」的相關係數最高（Pearson相關

係數：0.330），亦即員工在「關懷型領導」的認同感高，由以上可知假設2-9部分成立。

表4.27 工作壓力與工作倦怠相關分析表（n = 465）

構 面		工作倦怠					
		情緒耗竭		專業服務效能		工作疏離	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
主管 領 導	啟發型領導	-0.070	0.134	0.316	0.000***	0.068	0.143
	魅力型領導	-0.110	0.018*	0.292	0.000***	0.005	0.918
	關懷型領導	-0.079	0.088	0.330	0.000***	0.049	0.293

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.10 激勵制度各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

由表4.28得知，「物質激勵」和「工作不滿足」構面均呈現負相關，且具極顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*）亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也愈不認同。

「精神激勵」和「工作不滿足」構面均呈現負相關，且具極顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*）亦即「精神激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也愈不認同。

由表4.28得知，假設2-10部分成立。

表4.28 激勵制度與工作壓力分析表（n = 465）

構 面		工作壓力					
		工作不滿足		情緒頹喪		焦慮與疲勞	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
激 勵 制 度	物質激勵	-0.438	0.000***	-0.116	0.013	-0.073	0.118
	精神激勵	-0.449	0.000***	-0.140	0.003	-0.116	0.013*

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.11 激勵制度各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.29得知，「物質激勵」和「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「領導滿足」各構面均呈現正相關，且均具顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*），亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「領導滿足」等認知上愈認同。

「精神激勵」和「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*），亦即「精神激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」等認知上愈認同。

由上述激勵制度與工作滿足之相關分析得知，員工對實施激勵制度程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認知上愈認同。

由表4.29得知，其中，以「精神激勵」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.588），亦即員工在「精神激勵」的認同感高，由以上可知假設2-11部分成立。

表4.29 激勵制度與工作滿足相關分析表（n = 465）

構面		工作滿足									
		精神滿足		物質滿足		能力滿足		領導滿足		服務滿足	
		Pearson 相關	p 值								
激勵制度	物質激勵	0.225	0.000***	0.540	0.000***	0.540	0.000***	0.365	0.000***	0.048	0.303
	精神激勵	0.424	0.000***	0.588	0.000***	0.588	0.000***	0.393	0.000***	0.295	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.11 激勵制度各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.30得知，「物質激勵」和「專業服務效能」、構面均呈現正相關，且均具顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*），亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」等認知上愈認同。「物質激勵」和「情緒耗竭」構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*），亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」等認知上愈不認同。

「精神激勵」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準存在，（p值：0.000\*\*\*），亦即「精神激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」認知上愈認同。

由上述激勵制度與工作倦怠之相關分析得知，員工對實施激勵制度程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」認知上愈認同；員工對工作上的「情緒耗竭」認知上愈不認同。

由表4.30得知，其中，以「精神激勵」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.023），亦即員工在「精神激勵」的認同感高，由以上可知假設2-12部分成立。

表4.30 激勵制度與工作倦怠相關分析表（n = 465）

構 面		工作倦怠					
		情緒耗竭		專業服務效能		工作疏離	
		Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
激勵 制度	物質激勵	-0.172	0.000***	0.175	0.000***	0.023	0.624
	精神激勵	-0.169	0.000***	0.287	0.000***	-0.044	0.342

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.13 工作壓力各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.31得知，「工作不滿足」和「工作滿足」各子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準，（ $p$ 值：0.000\*\*\*），亦即「工作不滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈低。

「情緒頹喪」和「工作滿足」各子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準，（ $p$ 值：精神滿足，0.000\*\*\*；物質滿足，0.001\*\*；能力滿足，0.000\*\*\*；領導滿足，0.005\*\*；服務滿足，0.000\*\*\*），亦即「情蓄頹喪」的實施程度愈高，則則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈低。

「焦慮與疲勞」和「能力滿足」構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準，（ $p$ 值：物質滿足，0.001\*\*；能力滿足，0.000\*\*\*），亦即「焦慮與疲勞」的實施程度愈高，則員工對工作上的「物質滿足」、「能力滿足」認同上亦愈低。

由上述工作壓力與工作滿足之相關分析得知，員工對工作壓力感受導程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈低。

由表4.31得知，其中，以「焦慮與疲勞」的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.020），由以上可知假設2-13部份成立。

表4.31 工作壓力與工作滿足相關分析表 ( n = 465 )

構 面		工作滿足									
		精神滿足		物質滿足		能力滿足		服務滿足		領導滿足	
		Pearson		Pearson		Pearson		Pearson		Pearson	
		相關	p 值								
工作壓力	工作不滿足	-0.435	0.000***	-0.531	0.000***	-0.485	0.000***	-0.344	0.000***	-0.277	0.000***
	情緒頹喪	-0.163	0.000***	-0.159	0.001**	-0.249	0.000***	-0.131	0.005**	-0.183	0.000***
	焦慮與疲勞	-0.020	0.669	-0.151	0.001**	-0.184	0.000***	-0.085	0.066	-0.089	0.056

註：\* 表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.14 工作壓力各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.32得知，「工作不滿足」和「情緒耗竭」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「工作不滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」認同上亦愈高。

「情緒頹喪」和「情緒耗竭」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「情緒頹喪」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」、「工作疏離」認同上亦愈高。

「焦慮與疲勞」和「情緒耗竭」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「焦慮與疲勞」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」、「工作疏離」認同上亦愈高。

由上述工作壓力與工作倦怠之相關分析得知，員工對工作壓力感受導程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」、「工作疏離」認同上亦愈高。

由表4.32得知，其中，以「情緒頹喪」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.688），由以上可知假設2-14部份成立。

表4.32 工作壓力與工作倦怠相關分析表 ( n = 465 )

構 面		工作倦怠					
		情緒耗竭		專業服務效能		工作疏離	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關		相關	
工作壓力	工作不滿足	0.301	0.000***	-0.410	0.000***	0.107	0.022*
	情緒頹喪	0.688	0.000***	-0.042	0.362	0.382	0.000***
	焦慮與疲勞	0.566	0.000***	0.032	0.488	0.232	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

#### 4.4.15 工作滿足各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.33得知，「工作滿足」各子構面和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「工作滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」、認同上亦愈高。

「工作滿足」各子構面和「情緒耗竭」構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準，（p值：0.003\*\*），亦即「工作滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作疏離」認同上亦愈低。

「能力滿足」和「服物滿足」對「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準，（p值：0.000\*\*\*），亦即「能力滿足」和「服物滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作疏離」認同上亦愈低。

由上述工作滿足與工作倦怠之相關分析得知，員工對工作滿足感受程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」認同上亦愈高。

由表4.33得知，其中，以「精神滿足」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.534），由以上可知假設2-15部份成立。

表4.33 工作滿足與工作倦怠相關分析表 ( n = 465 )

構 面		工作倦怠					
		情緒耗竭		專業服務效能		工作疏離	
		Pearson	p 值	Pearson	p 值	Pearson	p 值
		相關		相關		相關	
工作滿足	精神滿足	-0.128	0.006**	0.534	0.000***	-0.064	0.170
	物質滿足	-0.171	0.000***	0.393	0.000***	0.058	0.211
	能力滿足	-0.206	0.000***	0.456	0.000***	-0.124	0.007**
	服務滿足	-0.142	0.002**	0.228	0.000***	0.076	0.103
	領導滿足	-0.194	0.000***	0.407	0.000***	-0.194	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

為更清楚瞭解各大構面間的相關強度係數，茲就大構面之相關分析以彙整方式表示，詳見表4.34：

表4.34 各研究變項大構面相關分析總表

構 面	組織變革		主管領導		激勵制度		工作壓力		工作滿足	
	Pearson	p 值	Pearson	p 值						
	相關		相關		相關		相關		相關	
組織變革										
主管領導	0.368	0.000***								
激勵制度	0.252	0.000***	0.407	0.000***						
工作壓力	-0.171	0.000***	-0.224	0.000***	-0.373	0.000***				
工作滿足	0.421	0.000***	0.586	0.000***	0.563	0.000***	-0.459	0.000***		
工作倦怠	0.124	0.008**	0.084	0.069	-0.033	0.479	0.496	0.000***	0.058	0.216

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

## 4.5 迴歸及層級迴歸分析

### 4.5.1 迴歸分析

由上一節之相關分析可知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關

性。為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本研究將「組織變革」、「主管領導」、「激勵制度」、「工作壓力」、「工作滿足」對工作倦怠之「情緒耗竭」、「專業服務效能」、「工作疏離」三構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設五之影響性假設，即「組織變革」、「主管領導」、「激勵制度」、「工作壓力」、「工作滿足」對工作倦怠無顯著影響，其迴歸分析如表 4.35。

表4.35 組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足對工作倦怠之迴歸分析表

構 面	工 作 倦 怠 (n=465)		
	情緒耗竭	專業服務效能	工作疏離
	B	B	B
常 數 項	-0.683	0.651*	0.816
組織變革	0.012	0.260***	-0.047
主管領導	-0.001	-0.040	0.092
激勵制度	0.021	-0.068	0.080
工作壓力	0.748***	0.019	0.380***
工作滿足	0.113	0.514***	0.040
R	0.696	0.603	0.353
R 平方	0.485	0.364	0.124
F 值	86.389	52.547	13.035
p 值	0.000***	0.000***	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

一、組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠之「情緒耗竭」之影響性：

- (一) 工作壓力對「情緒耗竭」(B值=0.748\*\*\*)達到極顯著影響，各變項對「情緒耗竭」忠誠皆為正向影響。
- (二) 以上各變項的統計水準對「情緒耗竭」變異量的預測或解釋程度為48.5%。

二、組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠之「專業服務效能」之影響性：

- (一) 主管領導對「專業服務效能」(B值 = -0.260<sup>\*\*\*</sup>)達到極顯著影響，各變項對「專業服務效能」皆為正向影響。
- (二) 工作滿足對「專業服務效能」(值=0.514<sup>\*\*</sup>)達到極顯著影響，各變項對「專業服務效能」皆為正向影響。

以上各變項的統計水準對「專業服務效能」變異量的預測或解釋程度為36.4%。

三、組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠之「工作疏離」之影響性：

- (一)「工作壓力」對「工作疏離」(B值=0.380<sup>\*\*</sup>)達到極顯著影響，各變項對「工作疏離」皆為正向影響。

以上各變項的統計水準對「工作疏離」變異量的預測或解釋程度為12.4%。

從以上之論述，可以印證研究假設5.6、5.9、5.14及5.15是被拒絕的。為了更清楚瞭解「主管領導」、「激勵制度」、「工作壓力」及「工作滿足」對工作倦怠之「情緒耗竭」、「專業服務效能」及「工作疏離」構面之影響，茲將本研究迴歸分析有顯著結果部分，彙整如表4.36所示。

表4.36 迴歸分析顯著結果彙整表

構 面	工 作 倦 怠 (n=465)		
	情緒耗竭	專業服務效能	工作疏離
	B	B	B
常 數 項		正向	
組織變革		正向	
主管領導			
激勵制度			
工作壓力	正向		正向
工作滿足		正向	

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 層級迴歸分析

接著以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性：

由表 4.37 可知，各變項對情緒耗竭構面的層級迴歸分析，模型一以組織變革之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.6%。模型二除了以組織變革之子構面作為控制變項，再加入主管領導之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.9%，因加入主管領導之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量  $R^2$  增加了 0.3%。模型三除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面，再加入激勵制度之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 3.2%，解釋變異量  $R^2$  增加了 2.3%。模型四除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面再加入工作壓力之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 52.4%，使得模型四的解釋變異量  $R^2$  增加了 49.2%。模型五除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面再加入工作滿足之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 6.3%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量  $R^2$  增加了 3.2%。模型六除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面、工作壓力之子構面為中介變項，再加入工作滿足之子構面，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 52.9%，使得模型六對模式四的解釋變異量  $R^2$  增加了 0.5%；模型六對模式五的解釋變異量  $R^2$  增加了 46.6%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。由統計結果可知，影響效果最強，分別以模型四工作壓力影響效果最強，其次是模型六工作滿足。

表4.37 各變項對情緒耗竭之層級迴歸模型

依變項 自變項		工作倦怠-情緒耗竭					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		3.5627***	3.6420***	3.9293***	0.5130	4.5125***	0.3713
組織變革	文化變革	-0.1080	-0.0724	-0.0148	-0.0109	0.0037	-0.0136
	技術及結構變革	0.0262	0.0322	-0.0108	-0.0001	0.0057	-0.0019
	人員變革	-0.0833	-0.0769	-0.0673	-0.0147	-0.0312	-0.0139
	工作再設計	0.0454	0.0461	0.0576	0.0312	0.0632	0.0302
主管領導	啟發型領導		0.1374	0.1866	0.0232	0.2400*	0.0083
	魅力型領導		-0.2205	-0.2036	-0.0556	-0.1976	-0.0516
	關懷型領導		0.0127	0.0048	0.0136	0.0319	0.0124
刺激度	物質激勵			-0.1073*	-0.0381	-0.1221*	-0.0620
	精神激勵			-0.0979	0.0362	-0.0039	0.0109
工作壓力	工作不滿足				0.1467***		0.1761***
	情緒頹喪				0.4831***		0.4837***
	焦慮與疲勞				0.2294***		0.2345***
工作滿足	精神滿足					0.0571	0.0532
	物質滿足					-0.0093	0.0847
	能力滿足					-0.1526*	0.0810
	領導滿足					-0.0619	-0.0065
	服務滿足					-0.2337**	-0.1283*
R		0.119	0.156	0.226	0.732	0.303	0.739
R <sup>2</sup>		0.014	0.024	0.051	0.536	0.092	0.546
Adjusted R <sup>2</sup>		0.006	0.009	0.032	0.524	0.063	0.529
R <sup>2</sup>		0	0.003	0.023	0.492 <sup>a</sup>	0.032 <sup>b</sup>	0.005 <sup>c</sup> 0.466 <sup>d</sup>
F		1.653	1.626	2.709	43.563	3.241	31.638
P		0.160	0.126	0.004*	0.000***	0.000***	0.000***

\*表 p<0.05 達顯著水準；\*\*表 p<0.01 達非常顯著水準；\*\*\*表 p<0.001 達極顯著水準

註：a 表模式四 - 模式三；b 表模式五 - 模式三；c 表模式六 - 模式四；d 表模式六 - 模式五

資料來源：本研究整理

由表 4.38 可知，各變項對專業服務效能構面的層級迴歸分析，模型一以組織變革之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 20.1%。模型二除了以組織變革之子構面作為控制變項，再加入主管領導之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 23.6%，因加入主管領導之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量  $R^2$  增加了 3.5%。模型三除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面，再加入激勵制度之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 24.7%，解釋變異量  $R^2$  增加了 1.1%。模型四除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面再加入工作壓力之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 30.1%，使得模型四的解釋變異量  $R^2$  增加了 5.4%。模型五除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面再加入工作滿足之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 38.1%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量  $R^2$  增加了 13.4%。模型六除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構、工作壓力之子構面為中介變項，再加入工作滿足之子構面，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 40.1%，使得模型六對模型四的解釋變異量  $R^2$  增加了 10%；模型六對模型五的解釋變異量  $R^2$  增加了 2%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。由統計結果可知，影響效果最強，分別以模型五工作滿足影響效果最強，其次是模型四工作壓力。

表4.38 各變項專業服務效能之層級迴歸模型

自變項 \ 依變項		工作倦怠-專業服務效能					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		1.5631***	1.3349***	1.1847***	2.0514***	0.6148**	0.9387**
組織變革	文化變革	0.2378***	0.1676***	0.1335***	0.1240**	0.0798*	0.0793*
	技術及結構變革	0.1753***	0.1723***	0.1844***	0.1783***	0.1294**	0.1316***
	人員變革	0.1195**	0.1215**	0.1191**	0.0967**	0.0747*	0.0653*
	工作再設計	-0.0015	-0.0083	-0.0112	-0.0106	-0.0155	-0.0175
主管領導	啟發型領導		0.1710*	0.1538*	0.0773	0.0712	0.0150
	魅力型領導		-0.0977	-0.1155	-0.0706	-0.1014	-0.0660
	關懷型領導		0.0822	0.0874*	0.0675	0.0725	0.0600
制度激勵	物質激勵			0.0156	-0.0233	0.0259	0.0080
	精神激勵			0.0952*	0.0576	-0.0378	-0.0441
工作壓力	工作不滿足				-0.1901***		-0.1094**
	情緒頹喪				-0.0208		0.0330
	焦慮與疲勞				0.0732*		0.0500
工作滿足	精神滿足					0.2503***	0.2261***
	物質滿足					0.0479	0.0390
	能力滿足					0.1524***	0.1396**
	領導滿足					-0.0309	-0.0193
	服務滿足					0.0942*	0.1050*
R		0.456	0.497	0.511	0.565	0.632	0.651
R <sup>2</sup>		0.208	0.247	0.262	0.319	0.399	0.423
Adjusted R <sup>2</sup>		0.201	0.236	0.247	0.301	0.381	0.401
R <sup>2</sup>		0	0.035	0.011	0.054 <sup>a</sup>	0.134 <sup>b</sup>	0.100 <sup>c</sup> 0.020 <sup>d</sup>
F		30.226	21.458	17.906	17.646	21.377	19.289
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表 p<0.05 達顯著水準；\*\*表 p<0.01 達非常顯著水準；\*\*\*表 p<0.001 達極顯著水準

註：a 表模式四 - 模式三；b 表模式五 - 模式三；c 表模式六 - 模式四；d 表模式六 - 模式五

資料來源：本研究整理

由表 4.39 可知，各變項對專業服務效能構面的層級迴歸分析，模型一以組織變革之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.1%。模型二除了以組織變革之子構面作為控制變項，再加入主管領導之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 1.7%，因加入主管領導之子構面為自變項後，使得模型二的解釋變異量  $R^2$  增加了 1.6%。模型三除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面，再加入激勵制度之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 1.6%，解釋變異量  $R^2$  減少了 0.1%。模型四除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面再加入工作壓力之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 15.2%，使得模型四的解釋變異量  $R^2$  增加了 13.6%。模型五除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面再加入工作滿足之子構面為中介變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 7.8%，使得模型五的解釋變異量與模型三的解釋變異量相比較則解釋變異量  $R^2$  增加了 6.2%。模型六除了以組織變革之子構面、主管領導之子構面、激勵制度之子構面、工作壓力之子構面為中介變項，再加入工作滿足之子構面，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 19.6%，使得模型六對模型四的解釋變異量  $R^2$  增加了 4.4%；模型六對模型五的解釋變異量  $R^2$  增加了 11.8%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。由統計結果可知，影響效果最強，分別以模型四工作壓力影響效果最強，其次是模型六。

表 4.39 各變項對工作疏離之層級迴歸模型

依變項 自變項		工作倦怠-工作疏離					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		3.3382***	3.1671***	3.2396***	1.4376**	3.8373***	1.6401**
組織變革	文化變革	-0.0449	-0.0877	-0.0673	-0.0570	-0.0230	-0.0287
	技術及結構變革	-0.0759	-0.0739	-0.0692	-0.0537	-0.0138	-0.0153
	人員變革	-0.0488	-0.0411	-0.0427	-0.0220	-0.0084	-0.0069
	工作再設計	0.0831	0.0767	0.0749	0.0545	0.0808	0.0588
主管領導	啟發型領導		0.3047**	0.3044**	0.2291*	0.2766*	0.1639
	魅力型領導		-0.3026**	-0.2850*	-0.2119	-0.3148**	-0.2460*
	關懷型領導		0.1000	0.0964	0.1030	0.1198	0.1096
制度激勵	物質激勵			0.0334	0.0808	-0.0627	-0.0182
	精神激勵			-0.0905	-0.0193	-0.0415	-0.0382
工作壓力	工作不滿足				0.1052		0.1165*
	情緒頹喪				0.3503***		0.3244***
	焦慮與疲勞				-0.0049		0.0224
工作滿足	精神滿足					-0.0487	-0.0195
	物質滿足					0.2610**	0.2933**
	能力滿足					-0.1896*	-0.0640
	領導滿足					0.0826	0.1134
	服務滿足					-0.3194***	-0.2581**
R		0.097	0.179	0.188	0.417	0.326	0.475
R <sup>2</sup>		0.009	0.032	0.035	0.174	0.106	0.226
Adjusted R <sup>2</sup>		0.001	0.017	0.016	0.152	0.078	0.196
R <sup>2</sup>		0	0.016	-0.001	0.136 <sup>a</sup>	0.062 <sup>b</sup>	0.044 <sup>c</sup> 0.118 <sup>d</sup>
F		1.094	2.163	1.845	7.921	3.817	7.666
P		0.359	0.036	0.058	0.000***	0.000***	0.000***

\*表 p<0.05 達顯著水準；\*\*表 p<0.01 達非常顯著水準；\*\*\*表 p<0.001 達極顯著水準

註：a 表模式四 - 模式三；b 表模式五 - 模式三；c 表模式六 - 模式四；d 表模式六 - 模式五

資料來源：本研究整理

## 4.6 集群分析

本節欲進一步的釐清組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠相關影響之研究，因此，以集群分析方法加以佐證本研究之假設四無顯著差異。其過程乃採取集群分析的方式，分別對組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足等變項進行分群（分成三群），再依分群的結果分別對其各變項認知進行獨立樣本t檢定。步驟是以統計軟體中K平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析。

### 4.6.1 不同集群對工作倦怠集群分析

不同集群的員工對工作倦怠的認知之差異性分析，透過獨立樣本T檢定分析結果，如表4.40所示，發現各集群在工作倦怠未達顯著水準（T值為0.4513,p值0.6520），代表各集群間沒有顯著的差異存在。

表4.40 不同集群對工作倦怠的同意水準之差異性分析表

構面	平均數		T值	p值	備註
	集群一 (n=346)	集群二 (n=186)			
工作倦怠	3.2635	3.2453	0.4513	0.6520	

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

### 4.6.2 組織變革集群分析

#### 1. 各集群特性描述

##### （一）集群一（低組織變革）

由表4.41分析結果得知，集群二的員工在文化變革子構面之平均數為3.5751（SD=0.5529），技術及結構變革子構面之平均數為3.5678（SD=0.4883），人員變革子構面之平均數為3.4897（SD=0.5493），工作再設

計子構面之平均數為2.9545 (SD = 0.5671) , 而該集群在技術及結構變革子構面平均數最高, 在工作再設計子構面平均數最低。亦即是集群二的員工在技術及結構變革子構面的同意水準上較其他子構面高, 而對工作再設計同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

## (二) 集群二 (高組織變革)

由表4.41分析結果得知, 集群一的員工在文化變革子構面之平均數為4.0575 (SD = 0.4723) , 技術及結構變革子構面之平均數為4.0673 (SD = 0.4552) , 人員變革子構面之平均數為4.1054 (SD = 0.4125) , 工作再設計子構面之平均數為3.9686 (SD = 0.5035) , 而該集群在人員變革子構面平均數最高, 在工作再設計子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在人員變革子構面的同意水準上較其他子構面高, 而對於工作再設計同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.41分析結果得知, 集群二的員工在文化變革、技術與結構變革、與人員變革與工作再設計等子構面同意水準之平均數均高於集群一的員工。

## 2. 不同集群對組織變革變項之差異性分析

由表4.41分析結果得知, 文化變革、技術與結構變革、與人員變革與工作再設計等子構面與組織變革構面均達極顯著水準 ( $P < 0.001$ ) , 其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.41 集群在組織變革變項之差異性分析表

構 面	集群一(低組織變革)		集群二(高組織變革)		T 值	p 值	備 註
	( n = 242 )		( n = 223 )				
	平均數	標準差 ( SD )	平均數	標準差 ( SD )			
文化變革	3.5751	0.5529	4.0575	0.4723	-10.1419	0.000***	2>1
技術及結構變革	3.5678	0.4883	4.0673	0.4552	-11.3834	0.000***	2>1
人員變革	3.4897	0.5493	4.1054	0.4125	-13.7336	0.000***	2>1
工作再設計	2.9545	0.5671	3.9686	0.5035	-20.3233	0.000***	2>1

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

### 三、不同組織變革集群對主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同組織變革集群對主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.42 所示，不同組織變革集群對主管領導與激勵制度發現集群一具有高組織變革的員工顯著高於集群二具有低組織變革的員工，達非常顯著的差異性。不同組織變革集群對工作滿足之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，發現集群二具有高組織變革的員工顯著高於集群一具有低組織變革的員工，達極顯著的差異性。

表 4.42 不同組織變革集群對主管領導、工作壓力、工作滿足與工作倦怠  
差異性分析表

構 面	集群一 ( 低組織變革 )		集群二( 高組織變革 )		T 值	p 值	備註
	( n = 226 )		( n = 223 )				
	平均數	標準差 ( SD )	平均數	標準差 ( SD )			
啟發型領導	3.2649	0.6005	3.5822	0.667871567	-5.3939	0.000***	2>1
魅力型領導	3.3578	0.6426	3.7014	0.649030405	-5.7334	0.000***	2>1
關懷型領導	3.2800	0.6647	3.6099	0.653932305	-5.3887	0.000***	2>1
主管領導	3.2995	0.5820	3.6275	0.633037415	-5.8227	0.000***	2>1
物質激勵	2.6839	0.7514	2.8744	0.857490328	-2.5395	0.011*	2>1
精神激勵	3.1825	0.5471	3.4028	0.635358628	-4.0159	0.000***	2>1
激勵制度	2.9831	0.5489	3.1915	0.647704928	-3.7277	0.000***	2>1
工作不滿足	2.8581	0.6802	2.5291	0.691737611	5.1679	0.000***	1>2
情緒頹喪	2.9711	0.6981	2.9704	0.795042816	0.0097	0.9923	
焦慮與疲勞	3.4855	0.627678923	3.4496	0.784118703	0.5434	0.5871	
工作壓力	3.0631	0.4839	2.922	0.563916296	2.8904	0.004**	1>2
精神滿足	3.5227	0.4937	3.7937	0.520645292	-5.7606	0.000***	2>1
物質滿足	3.2306	0.5447	3.5067	0.5942	-5.2288	0.000***	2>1
能力滿足	3.3326	0.5061	3.5863	0.548444914	-5.1875	0.000***	2>1
服務滿足	3.1322	0.6764	3.3386	0.758401415	-3.0862	0.0021**	2>1
領導滿足	3.6901	0.4368	3.9163	0.525590006	-5.0621	0.000***	2>1
工作滿足	3.3977	0.3756	3.6534	0.444941425	-6.7122	0.000***	2>1
情緒耗竭	3.1228	0.6605	3.0596	0.743558181	0.9660	0.3346	
專業服務效能	3.4477	0.4128	3.7294	0.492988723	-6.7012	0.000***	2>1
工作疏離	2.9945	0.6924	2.9626	0.769864499	0.4698	0.6387	
工作倦怠	3.2206	0.4014	3.2926	0.460931313	-1.8009	0.0724	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4.6.3 主管領導集群分析

##### 1. 各集群特性描述

##### (一) 集群一 ( 低主管領導 )

由表4.43分析結果得知，集群一的員工在啟發型領導子構面之平均數為2.7602（SD = 0.5586），魅力型領導子構面之平均數為2.8576（SD = 0.5981），關懷型領導子構面之平均數為2.7801（SD = 0.6171），而該集群在魅力型領導子構面平均數最高，在啟發型領導子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在魅力型領導子構面的同意水準上較其他子構面高，而對於啟發型領導同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

## （二）集群二（高主管領導）

由表4.43分析結果得知，集群二的員工在啟發型領導子構面之平均數為3.7552（SD = 0.3850），魅力型領導子構面之平均數為3.8648（SD = 0.3824），關懷型領導子構面之平均數為3.7769（SD = 0.4066），而該集群在魅力型領導子構面平均數最高，在啟發型領導子構面平均數最低。亦即是集群二的員工在魅力型領導子構面的同意水準上較其他子構面高，而對於啟發型領導同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

（三）由表4.43分析結果得知，集群二的員工在啟發型領導、魅力型領導及關懷型領導等子構面同意水準之平均數均高於集群一的員工，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低主管領導」，集群二命名為「高主管領導」。

## 2. 不同集群對主管領導之差異性分析

由表4.43分析結果得知，啟發型領導、魅力型領導及關懷型領導等子構面均達極顯著水準（ $P < 0.001$ ），其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.43 不同集群在主管領導變項之差異性分析表

構 面	集群一（低主管領導） ( n = 158 )		集群二（高主管領導） ( n = 307 )		T 值	p 值	備註
	平均數	標準差 ( SD )	平均數	標準差 ( SD )			
啟發型領導	2.7602	0.5586	3.7552	0.3850	-20.0688	0.000***	2>1
魅力型領導	2.8576	0.5981	3.8648	0.3824	-19.2399	0.000***	2>1
關懷型領導	2.7801	0.6171	3.7769	0.4066	-18.3558	0.000***	2>1

註：表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

### 3. 不同主管領導集群對激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同主管領導集群對激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.44 所示，發現在不同主管領導集群在激勵制度與工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。發現在不同主管領導集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工均顯著的高於集群二的員工。

表4.44 不同主管領導集群對激勵制度工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性  
分析表

構 面	集群一 (高主管領導)		集群二 (低主管領導)		T 值	p 值	備註
	( n = 321 )		( n = 211 )				
	平均數	標準差 ( SD )	平均數	標準差 ( SD )			
物質激勵	3.0062	0.8338	2.5415	0.7006	6.934	0.000***	1>2
精神激勵	3.4442	0.5529	2.9981	0.6085	8.746	0.000***	1>2
激勵制度	3.2496	0.6058	2.7952	0.5585	8.727	0.000***	1>2
工作不滿足	2.6404	0.5065	3.0183	0.4719	-8.775	0.000***	2>1
情緒頹喪	3.0106	0.8116	3.0199	0.6498	-0.146	0.884	
焦慮與疲勞	3.4891	0.7426	3.5036	0.6369	-0.240	0.811	
工作壓力	2.9683	0.4719	3.1401	0.4257	-4.361	0.000***	2>1
精神滿足	3.7991	0.4729	3.3799	0.5072	9.576	0.000***	1>2
物質滿足	3.5319	0.5519	3.0225	0.5838	10.177	0.000***	1>2
能力滿足	3.5989	0.5167	3.2024	0.4965	8.781	0.000***	1>2
服務滿足	3.8879	0.4653	3.5845	0.5221	6.840	0.000***	1>2
領導滿足	3.5545	0.5844	2.8033	0.6403	13.960	0.000***	1>2
工作滿足	3.6890	0.3979	3.2382	0.3540	13.346	0.000***	1>2
情緒耗竭	3.1184	0.7049	3.1503	0.6802	-0.518	0.605	
專業服務效能	3.6829	0.4756	3.3583	0.4759	7.698	0.000***	1>2
工作疏離	3.0561	0.7837	2.9684	0.6317	1.421	0.156	
工作倦怠	3.2941	0.4815	3.1833	0.4307	2.769	0.006	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4.6.4 激勵制度集群分析

##### 1. 各集群特性描述

###### (一) 集群一（高激勵制度）

由表4.45分析結果得知，集群一的員工在精神激勵子構面之平均數為3.3441( SD = 0.4971 )，物質激勵子構面之平均數為3.5767( SD = 0.4024 )，該集群在精激勵子構面平均數最高，在精神激勵子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在物質激勵子構面的同意水準上較其他子構面高，而精神激勵同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

###### (二) 集群二（低激勵制度）

由表4.45分析結果得知，集群二的員工在精神激勵子構面之平均數為2.0347( SD = 0.4619 )，物質激勵子構面之平均數為2.9125( SD = 0.6091 )，該集群在物質激勵子構面平均數最高，在精神激勵子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在物質激勵子構面的同意水準上較其他子構面高，而精神激勵同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.45分析結果得知，集群一的員工在精神激勵、物質激勵等子構面同意水準之平均數均高於集群二的員工，即精神激勵同意水準高的、物質激勵同意水準高的員工屬於集群一，而精神激勵同意水準低的、物質激勵同意水準低的員工屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「高激勵制度」，集群二命名為「低激勵制度」。

##### 2. 不同集群對激勵制度之差異性分析

由表4.45分析結果得知，精神激勵、物質激勵、等子構面均達極顯著水準(  $P < 0.001$  )，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.45 不同集群在激勵制度變項之差異性分析表

構 面	集群一（高激勵制度）		集群二（低激勵制度）		T 值	p 值	備註
	（ n= 263 ）		（ n= 202 ）				
	平均數	標準差（SD）	平均數	標準差（SD）			
精神激勵	3.3441	0.4971	2.0347	0.4619	29.3124	0.000***	1>2
物質激勵	3.5767	0.4024	2.9125	0.6091	13.4115	0.000***	1>2

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

3. 不同激勵制度集群對、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析  
 關於不同激勵制度集群對工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.46所示，發現在不同激勵制度集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。發現在不同激勵制度集群在工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工均顯著的高於集群二的員工。而其中在工作滿足集群一的員工均顯著的高於集群二的員工，在工作倦怠集群二的員工均顯著的高於集群一的員工，有顯著性的差異存在。

表4.46 不同激勵制度集群對工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析表

構 面	集群一（低激勵制度）		集群二（高激勵制度）		T 值	p 值	備註
	（ n= 263 ）		（ n= 202 ）				
	平均數	標準差（SD）	平均數	標準差（SD）			
工作不滿足	2.4556	0.5922	3.0190	0.7130	-9.0792	0.000***	2>1
情緒頹喪	2.9202	0.7804	3.0366	0.6934	-1.6998	0.0899	
焦慮與疲勞	3.4144	0.6770	3.5384	0.7390	-1.8799	0.0607	
工作壓力	2.8662	0.4686	3.1634	0.5542	-6.1242	0.000***	2>1

表4.46 不同激勵制度集群對工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析表(續)

構面	集群一(低激勵制度)		集群二(高激勵制度)		T 值	p 值	備註
	(n = 263)		(n = 202)				
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
精神滿足	3.7395	0.4926	3.5396	0.5431	4.1485	0.000***	1>2
物質滿足	3.5954	0.4431	3.0604	0.6091	10.5267	0.000***	1>2
能力滿足	3.5599	0.4947	3.3168	0.5691	4.9177	0.000***	1>2
服務滿足	3.3973	0.6588	3.0149	0.7480	5.8493	0.000***	1>2
領導滿足	3.8162	0.4834	3.7756	0.5078	0.8792	0.3798	
工作滿足	3.6449	0.3898	3.3582	0.4251	7.5570	0.000***	1>2
情緒耗竭	2.9794	0.7017	3.2397	0.6750	-4.0323	0.000***	2>1
降低專業效能	3.6318	0.4613	3.5190	0.4836	2.5599	0.010*	1>2
工作疏離	2.9455	0.7650	3.0231	0.6810	-1.1541	0.2491	
工作倦怠	3.2177	0.4485	3.3038	0.4054	-2.1399	0.039*	2>1

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4.6.5 工作壓力集群分析

##### 1. 各集群特性描述

##### (一) 集群一(低工作壓力)

由表4.47分析結果得知，集群一的員工在工作不滿足子構面之平均數為2.4374 (SD = 0.6142)，情緒頹喪子構面之平均數為2.3340 (SD = 0.4707)，焦慮與疲勞子構面之平均數為2.9112 (SD = 0.5995)，而該集群在焦慮與疲勞子構面平均數最高，在情緒頹喪子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在焦慮與疲勞子構面的同意水準上較其他子構面高，而情緒頹喪同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

##### (二) 集群二(高工作壓力)

由表4.47分析結果得知，集群一的員工在工作不滿足子構面之平均數為2.8937（SD = 0.7050），情緒頹喪子構面之平均數為3.4388（SD = 0.5327），焦慮與疲勞子構面之平均數為3.8778（SD = 0.4541），而該集群在焦慮與疲勞子構面平均數最高，在工作不滿足子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在焦慮與疲勞子構面的同意水準上較其他子構面高，而工作不滿足同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

（三）由表4.47分析結果得知，集群二的員工在工作不滿足、情緒頹喪、焦慮與疲勞等子構面同意水準之平均數均高於集群一的員工，即工作不滿足同意水準高的、情緒頹喪同意水準高的、焦慮與疲勞同意水準高的員工屬於集群二，而工作不滿足同意水準低的、情緒頹喪同意水準低的、焦慮與疲勞同意水準低的員工屬於集群一，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低工作壓力」，集群二命名為「高工作壓力」。

## 2. 不同集群對工作壓力之差異性分析

由表4.47分析結果得知，工作不滿足同、情緒頹喪、焦慮與疲勞等子構面均達極顯著水準（ $P < 0.001$ ），其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.47 不同集群在工作壓力變項之差異性分析表

構面	集群一（低工作壓力）		集群二（高工作壓力）		T 值	p 值	備註
	（n = 198）		（n = 267）				
	平均數	標準差(SD)	平均數	標準差(SD)			
工作不滿足	2.4374	0.6142	2.8937	0.7050	-7.2768	0.000***	2>1
情緒頹喪	2.3340	0.4707	3.4388	0.5327	-23.2032	0.000***	2>1
焦慮與疲勞	2.9112	0.5995	3.8778	0.4541	-18.9794	0.000***	2>1

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著差異 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

## 三、不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析，透過獨

立樣本t檢定分析結果，如表4.48所示，發現在工作滿足集群一的員工均顯著的高於集群二的員工，有其非常顯著的差異性。在工作倦怠集群二的員工均顯著的高於集群一的員工，有極顯著性差異存在。

表4.48 不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析表

構面	集群一(高工作壓力)		集群二(低工作壓力)		T 值	p 值	備註
	(n = 198)		(n = 267)				
	平均數	標準差(SD)	平均數	標準差(SD)			
精神滿足	3.7538	0.4802	3.5784	0.5431	3.6816	0.000***	1>2
物質滿足	3.4812	0.4737	3.2761	0.6418	3.9649	0.000***	1>2
能力滿足	3.6117	0.5059	3.3386	0.5382	5.5445	0.000***	1>2
服務滿足	3.3503	0.6751	3.1437	0.7463	3.0701	0.002**	1>2
領導滿足	3.9171	0.4802	3.7114	0.4867	4.5371	0.000***	1>2
工作滿足	3.6414	0.3949	3.4313	0.4325	5.3666	0.000***	1>2
情緒耗竭	2.5961	0.5908	3.4574	0.5325	-16.4499	0.000***	2>1
專業服務效能	3.6184	0.5035	3.5566	0.4502	1.3920	0.165	
工作疏離	2.7107	0.6878	3.1766	0.6974	-7.1607	0.000***	2>1
工作倦怠	3.0010	0.3681	3.4419	0.3771	-12.5876	0.000***	2>1

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

#### 4.6.6 工作滿足集群分析

##### 1. 各集群特性描述

##### (一) 集群一(高工作滿足)

由表4.49分析結果得知，集群一的員工在精神滿足子構面之平均數為3.9733 (SD = 0.3343)，在物質滿足子構面之平均數為3.7152 (SD = 0.4132)，能力滿足子構面之平均數為3.7440 (SD = 0.4286)，服務滿足子構面之平均數為3.6460 (SD = 0.5665)，領導滿足子構面之平均數為4.0280 (SD = 0.3762)，而該集群在領導滿足子構面平均數最高，在物質滿足子構面平均數最低。亦即是集群一的員工在領導滿足子構面的同意水準上較其他子構面高，而物質滿足同意水準認知之平均數較其他子構面為

低。

## (二) 集群二 (低工作滿足)

由表4.49分析結果得知, 集群二的員工在精神滿足子構面之平均數為3.2798 (SD = 0.4536), 在物質滿足子構面之平均數為2.9535 (SD = 0.4792), 能力滿足子構面之平均數為3.1174 (SD = 0.4578), 服務滿足子構面之平均數為2.7488 (SD = 0.5717), 領導滿足子構面之平均數為3.5318 (SD = 0.4811), 而該集群在領導滿足子構面平均數最高, 在服務滿足子構面平均數最低。亦即是集群二的員工在領導滿足子構面的同意水準上較其他子構面高, 而服務滿足同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.49分析結果得知, 集群一的員工在精神滿足、物質滿足、能力滿足、服務滿足、服務滿足與領導滿足等子構面同意水準之平均數均高於集群二的員工, 故根據各集群在各變項之特性情形, 在此將集群一命名為「高工作滿足」, 集群二命名為「低工作滿足」。

## 2. 不同集群對工作滿足之差異性分析

由表4.49分析結果得知, 精神滿足、在物質滿足、能力滿足、服務滿足與領導滿足等子構面均達極顯著水準 ( $P < 0.001$ ), 其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有極顯著性差異存在。

表4.49 不同集群在工作滿足變項之差異性分析表

構面	集群一 (高工作滿足)		集群二 (低工作滿足)		T 值	p 值	備註
	(n = 250)		(n = 215)				
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
精神滿足	3.9733	0.3343	3.2798	0.4536	18.5093	0.000***	1>2
物質滿足	3.7152	0.4132	2.9535	0.4792	18.4061	0.000***	1>2
能力滿足	3.7440	0.4286	3.1174	0.4578	15.2293	0.000***	1>2
服務滿足	3.6460	0.5665	2.7488	0.5717	16.9545	0.000***	1>2
領導滿足	4.0280	0.3762	3.5318	0.4811	12.2427	0.000***	1>2

: 註 \*表  $P < 0.05$  顯著差異 \*\*表  $P < 0.01$  非常顯著差異 \*\*\*表  $P < 0.001$  極顯著差異

### 三、不同工作滿足集群對工作倦怠之差異性分析

關於不同工作滿足集群對工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.50所示，發現在集群二與集群一的員工，無顯著的差異性。

表4.50 不同工作滿足集群對工作倦怠之差異性分析表

構面	集群一(低工作滿足)		集群二(高工作滿足)		T 值	p 值	備註
	(n = 250)		(n = 215)				
	平均數	標準差(SD)	平均數	標準差(SD)			
情緒耗竭	2.9703	0.7085	3.2346	0.6672	-4.1194	0.000***	2>1
專業服務效能	3.7700	0.4154	3.3651	0.4446	10.1428	0.000***	1>2
工作疏離	2.9347	0.7846	3.0310	0.6589	-1.4392	0.1508	
工作倦怠	3.2635	0.4442	3.2453	0.4182	0.4513	0.6520	

註：\*表P < 0.05顯著差異 \*\*表P < 0.01非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001極顯著差異

### 4.7 徑路分析(Path Analysis)

本研究為進一步探究組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠研究變項間的因果關係與關聯度，故採用徑路分析的方法做進一步的分析。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項間的因果關係與影響情形，進而形成結構化的模式。

本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式進行徑路分析。利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑間最大可能之徑路係數(Maximum Likelihood Path Coefficients)，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

將所得各顯著的徑路係數畫成尚未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖4.1所示。

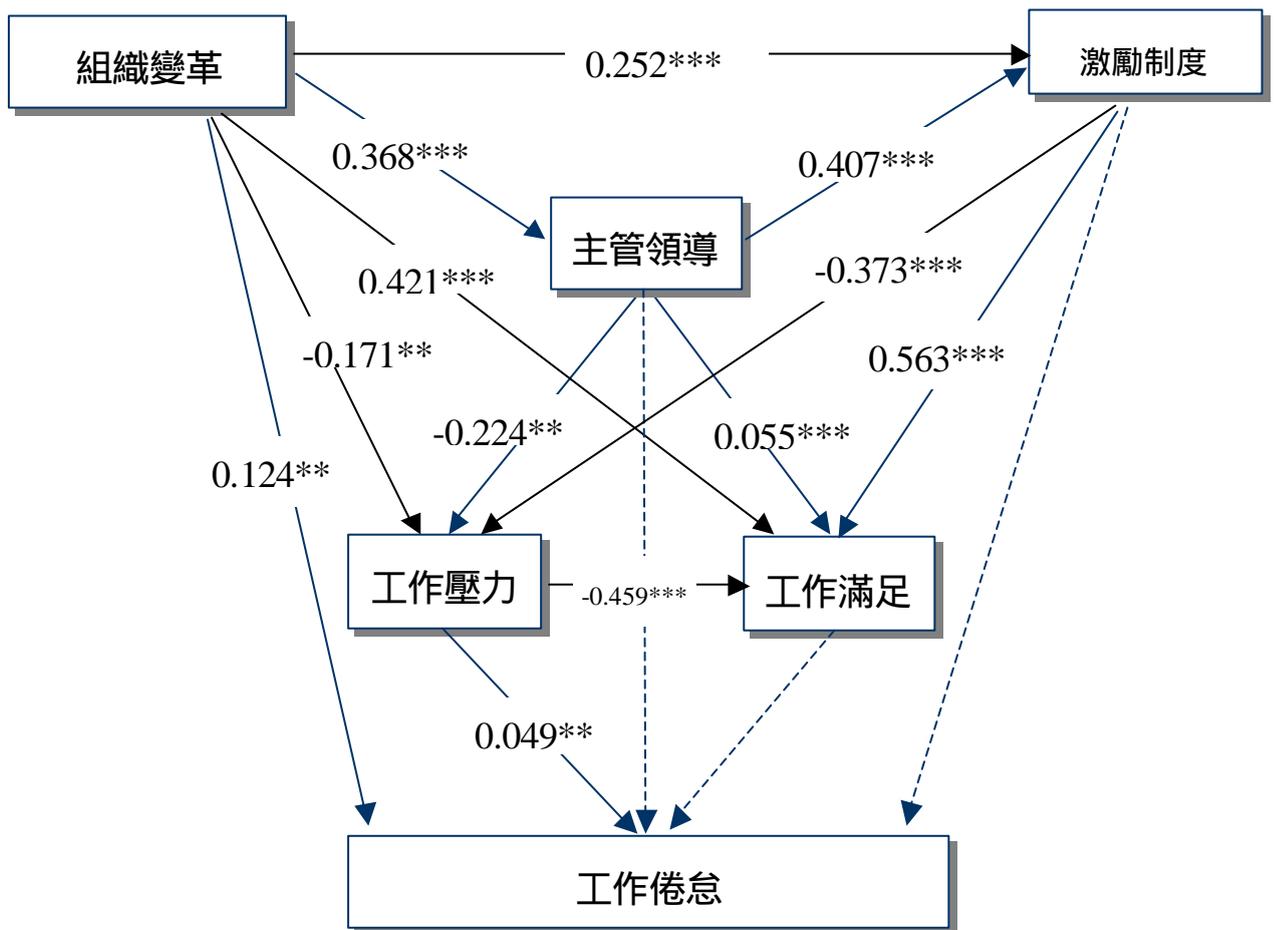


圖 4.1 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖

資料來源：本研究整理

模式中組織變革對主管領導的徑路係數為 0.368，呈極顯著正向因果關係；對激勵制度的徑路係數為 0.252，呈極顯著正向因果關係；對工作壓力的徑路係數為-0.171，呈極顯著負向因果關係；對工作滿足的徑路係數為 0.421，呈極顯著正向因果關係；對工作倦怠的徑路係數為-0.124，呈非常顯著正向因果關係。

主管領導對對激勵制度的徑路係數為 0.407，呈極顯著正向因果關係；對工作壓力的徑路係數為-0.224，呈極顯著負向因果關係；對工作滿足的徑路係數為 0.055，呈極顯著正向因果關係

激勵制度對對工作壓力的徑路係數為-0.373，呈極顯著負向因果關係

係；對工作滿足的徑路係數為 0.563，呈極顯著正向因果關係。

工作壓力對工作滿足的徑路係數為-0.459，呈極顯著負向因果關係；對工作倦怠的徑路係數為 0.049，呈非常顯著正向因果關係。

為評估此理論模式，依圖 4.1 刪除部分未達顯著水準( $p < 0.05$ )的路徑後，成為限制模式 (Restricted Model)。由於預測變項數的改變，需重新進行複迴歸分析，以檢定此新模式的徑路係數，結果如圖 4.3 之限制模式徑路圖。

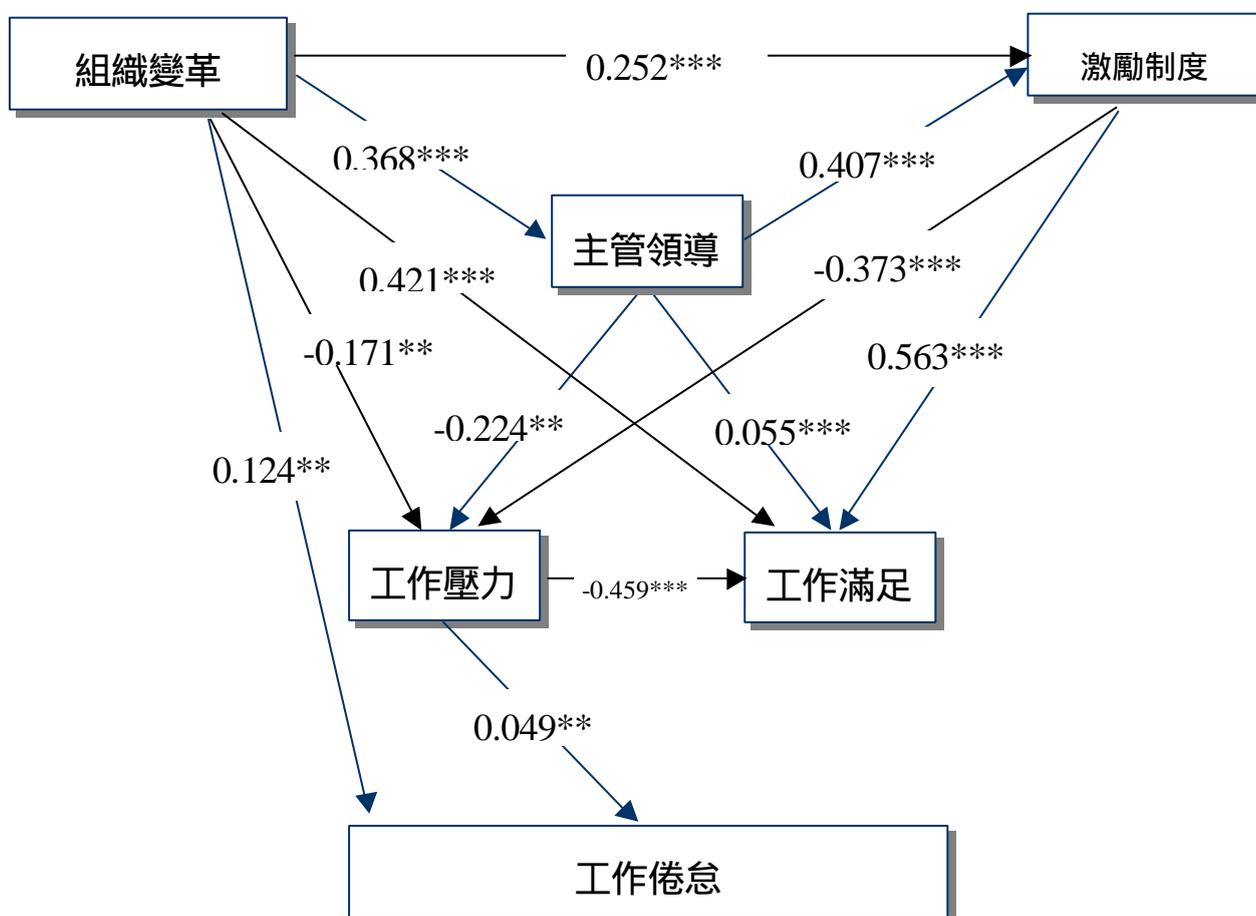


圖 4.2 限制模式徑路圖

資料來源：本研究整理

由圖 4.2 限制模式徑路圖之徑路係數可知，組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足等五個構面在工作倦怠的影響，有以下顯著

路徑：

1. 組織變革→工作倦怠。
2. 組織變革→工作壓力→工作倦怠。
3. 組織變革→主管領導→工作壓力→工作倦怠。
4. 組織變革→激勵制度→工作壓力→工作倦怠。
5. 組織變革→主管領導→激勵制度→工作壓力→工作倦怠。

組織變革對主管領導有極顯著的直接效果，徑路係數為 0.368，主管領導對激勵制度、工作壓力、工作滿足有極顯著的直接效果，徑路係數分別為 0.407、-0.224、0.055；同時由於組織變革對工作倦怠亦有非常顯著的直接效果（徑路係數為 0.124），因此，組織變革對工作倦怠的影響，除了具有直接效果之外，尚具有由組織氣候所中介的間接效果。

主管領導對工作壓力、工作滿足，均有極顯著的直接效果，徑路係數分別為-0.224、0.055；同時由於主管領導對工作倦怠無顯著的直接效果；因此，主管領導對工作倦怠的影響，只有工作壓力、工作滿足之中介的間接效果。

激勵制度對工作壓力、工作滿足，均有極顯著的直接效果，徑路係數分別為-0.224、0.055；同時由於激勵制度對工作倦怠無顯著的直接效果；因此，激勵制度對工作倦怠的影響，只有工作壓力、工作滿足之中介的間接效果。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討壽險從業人員的組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性情況，就所回收之 465 份有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，分別分析各變項間之差異性與相關性，再進一步探討各變項對工作倦怠之影響性。本章將就所驗證的結果，歸納成結論並據以提出建議，以供各壽險公司、學術機構、實務界之參考，同時對於後續研究者提出建言，以提供繼續研究之方向及思考之議題。

### 5.1 結論

經由第四章的實證分析結果，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 5.1，本研究之研究假設有接受、部分接受，但也有部分則未獲得實證之支持。茲將本研究之結果歸納分述如下：

#### 5.1.1 個人特徵於各研究變項之差異

比較個人特徵於組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠各變項之差異情形，經分析有以下的結果：

##### 1. 性別

在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足上，男女性沒有顯著差異，亦即男女性在組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足上沒有不同。

##### 2. 職務

- (一) 不同職務在組織變革、主管領導、工作倦怠構面上無顯著差異。
- (二) 不同職務在激勵制度與工作壓力上有極常顯著差異。
- (三) 不同職務在工作滿足構面上，達非常顯著差異，在物質滿足與能

力滿足子構面上，達極顯著差異。

(四) 不同職務在文化變革及情緒耗竭子構面達顯著差異。在技術及結構變革子構面上，達極顯著差異。

### 3. 職位

(一) 不同職位的員工在組織變革構面上，未達顯著差異。

(二) 不同職位的員工對主管領導構面上並未達顯著差異。在啟發型領導子構面達顯著差異。

(三) 不同職位的員工在激勵制度構面上，達非常顯著差異。在物質激勵子構面，不同職位的員工達非常顯著差異。

(四) 不同職位的員工在工作壓力構面，未達顯著差異。

(五) 不同職位的員工在工作滿足構面，未達顯著差異。在物質滿足子構面，不同職位的員工在物質滿足子構面，達顯著差異。

(六) 不同職位的員工在工作倦怠構面，未達顯著差異。

### 4. 教育程度

(一) 不同教育程度的員工在組織變革構面上，未達顯著差異。在技術及結構變革子構面達顯著差異。

(二) 不同教育程度的員工對主管領導構面上並未達顯著差異。

(三) 不同教育程度的員工在激勵制度構面上，達極顯著差異。在物質激勵子構面，不同教育程度的員工達顯著差異。在精神激勵子構面，不同教育程度的員工達極顯著差異。

(四) 不同教育程度的員工在工作壓力構面，未達非常顯著差異。

(五) 不同教育程度的員工在工作滿足構面，達非常顯著差異。在物質滿足子構面，不同教育程度的員工在物質滿足子構面，達極顯著差異。

(六) 不同教育程度的員工在工作倦怠構面，未達顯著差異。

## 5. 婚姻狀況

(一) 不同婚姻狀況的員工在組織變革構面上，未達顯著差異。

(二) 不同婚姻狀況的員工對主管領導構面上並未達顯著差異。

(三) 不同職位婚姻狀況的員工在激勵制度構面上，達極顯著差異。

在物質激勵子構面，不同職位的員工達極顯著差異。

(四) 不同婚姻狀況的員工在工作壓力構面，未達顯著差異。在工作不滿足子構面達極顯著差異。

(五) 不同婚姻狀況的員工在工作滿足構面，達顯著差異。在物質滿足與能力滿足子構面，不同婚姻狀況的員工達非常顯著差異。

(六) 不同婚姻狀況的員工在工作倦怠構面，未達顯著差異。

## 6. 年齡

(一) 不同年齡的員工在組織變革購面上，無顯著差異。

(二) 不同年齡的員工在主管領導購面上，無顯著差異。

(三) 不同年齡的員工在激勵制度購面上，無顯著差異。

(四) 不同年齡的員工在工作壓力構面上，達非常顯著差異。31-40歲的員工高於41-50歲的員工，且達非常顯著差異。

(五) 不同年齡的員工在工作滿足構面上，未顯著差異。在物質滿足子構面達顯著差異。41-50歲的員工高於31-40歲的員工，且達顯著差異。

(六) 不同年齡的員工在工作倦怠構面上，無顯著差異。在情緒耗竭子構面達非常顯著差異。31-40歲的員工高於41-50歲的員工。

## 7. 服務年資

(一) 不同服務年資的員工在組織變革構面上，無顯著差異。

(二) 不同服務年資的員工在主管領導構面上，達極顯著差異。年資未滿3年的員工高於年資5-10年及年資10年以上的員工，且達極顯著差異。不同服務年資的員工在啟發型領導子構面上，達極顯著差異。年資未滿3年的員工高於年資5-10年及年資10年以上的員工，且達極顯著差異。不同服務年資的員工在魅力型領導子構面上，達極顯著差異。年資未滿3年的員工高於年資5-10年及年資10年以上的員工，且達極顯著差異。

(三) 不同服務年資的員工在激勵制度構面上，無顯著差異。

(四) 不同服務年資的員工在工作壓力構面上，無顯著差異。

(五) 不同服務年資的員工在工作滿足構面上，無顯著差異。不同服務年資的員工在領導滿足子構面達顯著差異，年資未滿3年的員工高於年資10年以上的員工，且顯著差異。

(六) 不同服務年資的員工在工作倦怠之差異分析結果，無顯著差異。

## 8. 薪資

(一) 不同薪資的員工在組織變革構面上，無顯著差異。不同薪資的員工在文化變革子構面達非常顯著差異。薪資250000元以下員工高於薪資25001-50000元的員工，且達非常顯著差異。

(二) 不同薪資的員工在主管領導構面上，無顯著差異。不同薪資的員工在魅力型領導子構面達顯著差異。薪資250000元以下員工高於薪資25001-50000元的員工，且達顯著差異。

(三) 不同薪資的員工在激勵制度構面上，達顯著差異。不同薪資的員工在物質激勵子構面上，達顯著差異。薪資50001-100000元的員工高於薪資25001-50000元的員工，且達顯著差異。

(四) 不同薪資的員工在工作壓力構面上，達極顯著差異。薪資25001-50000元的員工高於薪資50001-100000元的員工，且達非

常顯著差異。不同薪資的員工在工作不滿足子構面上，達極顯著差異。薪資25000元以下員工及25001-50000元的員工高於薪資50001-100000元及薪資100001元以上的員工，且達極顯著差異。

(五) 不同薪資的員工在工作滿足構面上，無顯著差異。不同薪資的員工在物質滿足子構面上，達非常顯著差異。薪資50001-100000元的員工高於薪資25001-50000元的員工，且達非常顯著差異。

(六) 不同薪資的員工在工作倦怠構面上，無顯著差異。

### 5.1.2 變項間的相關

#### 1. 組織變革各子構面與主管領導各子構面之相關分析

「文化變革」和「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」也亦愈認同。

「技術及結構變革」與「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準，亦即「技術及結構變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

「人員變革」與「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

「工作再設計」與「主管領導」各構面均呈現正相關，且均達到非常顯著相關水準，亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

由上述組織變革與主管領導之相關分析得知，員工對於組織變革認同程度愈高，則員工對工作上的「主管領導」認知上亦愈認同。

## 2. 組織變革各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

「文化變革」和「激勵制度」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「激勵制度」也亦愈認同。

「人員變革」和「精神激勵」子構面呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神激勵」也亦愈認同。

「工作再設計」和「精神激勵」子構面呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神制度」也亦愈認同。

「技術及結構變革」和「物質激勵」子構面呈現負相關，且達到顯著水準，亦即「技術及結構變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「物質激勵制度」認知上亦愈不認同。

由上述組織變革與激勵制度之相關分析得知，員工對實施組織變革程度愈高，則員工對工作上之激勵制度的認知上亦愈認同。

## 3. 組織變革各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

「文化變革」和「工作壓力」各構面均呈現負相關，且對工作不滿足子構面達極顯著相關水準，亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」認知上亦愈不認同。

「技術及結構變革」和「工作不滿足」、「情蓄頹喪」各構面均呈現負相關。

「人員變革」和工作壓力」各構面均呈現負相關，且對工作不滿足子構面達極顯著相關水準，亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作壓力的「工作不滿足」認知上亦愈不認同。

「工作再設計」和「工作不滿足」與焦慮與疲勞子構面均呈現負相關，且對工作不滿足子構面達非場顯著相關水準，亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」認知上亦愈不認同。

#### 4. 組織變革各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

「文化變革」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準，亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

「人員變革」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準，亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

「工作再設計」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準，亦即「工作再設計」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

由上述組織變革與工作滿足之相關分析得知，員工對實施組織變革程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

#### 5. 組織變革各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「文化變革」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準，亦即「文化變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」之認同程度愈高。

「技術及結構變革」和「專業服務效能」子構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準，亦即「技術及結構變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」之認同程度愈高。

「人員變革」和「專業服務效能」子構面均呈現正相關，且均具有非

常顯著相關水準，亦即「人員變革」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」之認同程度愈高。

「工作再設計」和「專業服務效能」子構面均呈現正相關，且均具有極顯著相關水準，亦即「專業服務效能」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」之認同程度愈高。

#### 6. 主管領導各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

「啟發型領導」和「物質激勵」、「精神激勵」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對激勵制度工作上的「物質激勵」、「精神激勵」也認同度愈高。

「關懷型領導」和「物質激勵」、「精神激勵」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對激勵制度工作上的「物質激勵」、「精神激勵」也認同度愈高。

#### 7. 主管領導各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

「啟發型領導」和「工作不滿足」子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也亦愈不認同。

「魅力型領導」和「工作不滿足」子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「魅力型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也亦愈不認同。

「關懷型領導」和「工作不滿足」子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也亦愈不認同。

#### 8. 主管領導各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

「啟發型領導」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具極顯

著相關水準，亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

「魅力型領導」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「魅力型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

「關懷型領導」和「工作滿足」各子構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

由上述主管領導與工作滿足之相關分析得知，員工對實施主管領導程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈高。

#### 9. 主管領導各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「啟發型領導」和「專業服務效能」。亦即「啟發型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」亦愈認同。

「魅力型領導」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「魅力型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」也亦愈認同。

「關懷型領導」和「專業服務效能」構面均呈現正相關，且均具非常顯著相關水準，亦即「關懷型領導」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」亦愈認同。

#### 10. 激勵制度各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

「物質激勵」和「工作不滿足」構面均呈現負相關，且具極顯著相關水準存在，亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也愈不認同。

「精神激勵」和「工作不滿足」構面均呈現負相關，且具極顯著相關水準存在，亦即「精神激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作不滿足」也愈不認同。

#### 11. 激勵制度各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

「物質激勵」和「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「領導滿足」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準存在，（，亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「領導滿足」等認知上愈認同。

「精神激勵」和「工作滿足」各構面均呈現正相關，且達極顯著相關水準存在，亦即「精神激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作滿足」認知上愈認同。

由上述激勵制度與工作滿足之相關分析得知，員工對實施激勵制度程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認知上愈認同。

#### 12. 激勵制度各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「物質激勵」和「專業服務效能」呈現正關、對「工作疏離」呈現負相關，且達極顯著相關水準存在，亦即「物質激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」認知上愈認同，對工作疏離愈不認同。

「精神激勵」和「專業服務效能」呈現正關、對「工作疏離」呈現負相關，且達極顯著相關水準存在，亦即「精神激勵」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」認知上愈認同，對工作疏離愈不認同。

### 13. 工作壓力各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

「工作不滿足」和「工作滿足」各子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準，亦即「工作不滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈低。

「情緒頹喪」和「工作滿足」各子構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準，亦即「情緒頹喪」的實施程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈低。

「焦慮與疲勞」和「物質滿足」、「能力滿足」等子構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準，亦即「焦慮與疲勞」的實施程度愈高，則員工對工作上的「物質滿足」、「能力滿足」認同上亦愈低。

由上述工作壓力與工作滿足之相關分析得知，員工對工作壓力感受導程度愈高，則員工對工作上的「精神滿足」、「物質滿足」、「能力滿足」、「服務滿足」、「領導滿足」認同上亦愈低。

### 14. 工作壓力各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「工作不滿足」和「情緒耗竭」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「工作不滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」、「認同上亦愈高。

「情緒頹喪」和「情緒耗竭」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「情緒頹喪」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」、「工作疏離」認同上亦愈高。

「焦慮與疲勞」和「情緒耗竭」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「焦慮與疲勞」的實施程度愈高，則員工對

工作上的「情緒耗竭」、「工作疏離」認同上亦愈高。

由上述工作壓力與工作倦怠之相關分析得知，員工對工作壓力感受導程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」、「工作疏離」認同上亦愈高。

#### 15. 工作滿足各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「工作滿足」各子構面和「專業服務效能」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「工作滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「專業服務效能」、認同上亦愈高。

「服務滿足」和「情緒耗竭」構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準，亦即「服務滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「情緒耗竭」認同上亦愈低。

「能力滿足」和「領導滿足」對「工作疏離」子構面均呈現正相關，且均具非常顯著相關水準，亦即「能力滿足」和「領導滿足」的實施程度愈高，則員工對工作上的「工作疏離」認同上亦愈高。

#### 5.1.3 變項間的影響關係：迴歸分析

##### 1. 組織變革、主管領導、激勵制度 工作壓力與工作滿足對工作倦怠之「情緒耗竭」之影響性：

工作壓力對「情緒耗竭」達到極顯著影響，各變項對「情緒耗竭」皆為正向影響。

##### 2. 組織變革、主管領導、激勵制度 工作壓力與工作滿足對工作倦怠之「專業服務效能」之影響性：

(一) 組織變革對「專業服務效能」達到極顯著影響，各變項對「專業服務效能」皆為正向影響。

(二) 工作滿足對「專業服務效能」達到極顯著影響，各變項對「專業服務效能」皆為正向影響。

3. 組織變革、主管領導、激勵制度 工作壓力與工作滿足對工作倦怠之「工作疏離」之影響性：

「工作壓力」對「工作疏離」達到極顯著影響，各變項對「工作疏離」皆為正向影響。

#### 5.1.4 集群分析

1. 不同集群對工作倦怠的認知水準之差異性分析

不同集群的員工對工作倦怠的認知之差異性分析，透過獨立樣本T 檢定分析結果，發現各集群在工作倦怠未達顯著水準，代表各集群間沒有顯著的差異存在。

2. 不同組織變革集群對主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同組織變革集群對主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析，不同組織變革集群對主管領導與激勵制度發現集群二的員工顯著高於集群一的員工，達非常顯著的差異性。不同組織變革集群對工作壓力之差異性分析，發現集群一的員工顯著高於集群二的員工，達極顯著的差異性。。

3. 不同主管領導集群對激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同主管領導集群對激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析，發現在不同主管領導集群在激勵制度、工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工均顯著的高於集群二的員工。發現在不同主管領導集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。

4. 不同激勵制度集群對、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同激勵制度集群對工作壓力與工作倦怠之差異性分析，發現在不同激勵制度集群在工作壓力構面有極顯著性的差異存在，集群二的員工均顯著的高於集群一的員工。

發現在不同激勵制度集群在工作滿足構面有極顯著性的差異存在，集群一的員工均顯著的高於集群二的員工。

#### 5. 不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析

關於不同工作壓力集群對工作滿足與工作倦怠之差異性分析，發現在工作滿足集群一的員工均顯著的高於集群二的員工，有其非常顯著的差異性。在工作倦怠集群二的員工均顯著的高於集群一的員工，有極顯著性差異存在。

#### 6. 不同工作滿足集群對工作倦怠之差異性分析

關於不同工作滿足集群對工作倦怠之差異性分析，發現在集群一的員工均顯著的高於集群二的員工，有極顯著的差異性。

### 5.1.5 變項間的影響關係：徑路分析

1. 組織變革對主管領導有顯著正向影響。
2. 組織變革對激勵制度有顯著正向影響
3. 組織變革對工作壓力有顯著負向影響。
4. 組織變革對工作滿足有顯著正向影響。
5. 組織變革對工作倦怠有顯著正向影響。
6. 主管領導對激勵制度有顯著正向影響
7. 主管領導對工作壓力有顯著負向影響。
8. 主管領導對工作滿足有顯著正向影響。
9. 主管領導對工作倦怠無顯著影響。
10. 激勵制度對工作壓力有顯著負向影響。

11. 激勵制度對工作滿足有顯著正向影響。
12. 激勵制度對工作倦怠無顯著影響
13. 工作壓力對工作滿足有顯著負向影響。
14. 工作壓力對工作倦怠有顯著正向影響。
15. 工作滿足對工作倦怠無顯著影響。

### 5.1.6 本研究之研究假設與驗證結果分析

現將針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表5.1所示。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研 究 假 設	結果驗證	備 註
假設 1.1 不同個人特徵變項的員工對組織變革的認知無顯著差異。	成立	
假設 1.2 不同個人特徵變項的員工對主管領導的認知無顯著差異。	部份成立	顯著差異：服務年資
假設 1.3 不同個人特徵變項的員工對激勵制度的認知無顯著差異。	部份成立	顯著差異：職務、職位、教育程度、婚姻狀況
假設 1.4 不同個人特徵變項的員工對工作壓力的認知無顯著差異。	部份成立	顯著差異：職務、職位、教育程度、年齡、薪資
假設 1.5 不同個人特徵變項的員工對工作滿足的認知無顯著差異。	部份成立	顯著差異：職務、教育程度、婚姻狀況
假設 1.6 不同個人特徵變項的員工對工作倦怠的認知無顯著差異。	成立	
假設 2.1 員工的組織變革各子構面與主管領導各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：工作再設計與關懷型領導

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	結果驗證	備 註
假設 2.2 員工的組織變革各子構面與激勵制度各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：技術變及結構變革與精神激勵、物質激勵與人員變革及工作再設計
假設 2.3 員工的組織變革各子構面與工作壓力各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：技術變及結構變革工作不滿足；情緒頹喪與各子構面；焦慮與疲癆與各子構面
假設 2.4 員工的組織變革各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：技術與結構變革與物質滿足及服務滿足；人員變革、工作再設計與服務滿足
假設 2.5 員工的組織變革各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：技術變及結構變革與情緒耗竭、工作疏離；文化變革與工作疏離；工作再設計與情緒耗竭、工作疏離；人員變革與情緒耗竭、工作疏離
假設 2.6 員工的主管領導各子構面與激勵制度各子構面無顯著相關。	不成立	
假設 2.7 員工的主管領導各子構面與工作壓力各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：情緒頹喪、焦慮與疲癆
假設 2.8 員工的主管領導各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	不成立	

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	結果驗證	備 註
假設 2.9 員工的主管領導各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：啟發型領導、關懷型領導與情緒耗竭；工作疏離
假設 2.10 員工的激勵制度各子構面與工作壓力各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：情緒頹喪；物資激勵與焦慮與疲勞
假設 2.11 員工的激勵制度各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：物質激勵與服務滿足
假設 2.12 員工的激勵制度各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：工作疏離
假設 2.13 員工的工作壓力各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：焦慮與疲勞與精神滿足、服務滿足、領導滿足
假設 2.14 員工的工作壓力各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：情緒頹喪與專業服務效能；焦慮與疲勞對專業服務效能
假設 2.15 員工的工作滿足各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部份成立	無顯著相關：精神滿足與工作疏離；物質滿足與工作疏離；服務滿足與工作疏離
假設 3.1 員工的組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠的情緒耗竭子構面無顯著影響。	部份成立	無顯著影響：組織變革、主管領導、激勵制度、工作滿足
假設 3.2 員工的組織變革、主管領導、激勵制度、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠的專業服物效能子構面無顯著影響。	部份成立	無顯著影響：主管領導、激勵制度、工作壓力

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	結果驗證	備 註
假設 3.3 員工的組織變革、主管領導、激勵制度、激勵制度、工作壓力與工作滿足對工作倦怠的工作疏離子構面無顯著影響。	部份成立	無顯著影響：組織變革、主管領導、激勵制度、工作滿足
假設 4.1 不同集群對工作倦怠的認知無顯著差異。	成立	
假設 4.2 不同組織變革集群對主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異。	部份成立	無顯著影響：工作倦怠
假設 4.3 不同主管領導集群對激勵制度、工作壓力、工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異。	部份成立	無顯著影響：工作倦怠
假設 4.4 不同激勵制度集群對工作壓力、工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異	不成立	
假設 4.5 不同工作壓力集群對工作滿足及工作倦怠之認知無顯著差異。	不成立	
假設 4.6 不同工作滿足集群對工作倦怠之認知無顯著差異。	成立	無顯著影響：工作疏離
假設 5.1 員工的組織變革對主管領導無顯著影響。	不成立	
假設 5.2 員工的組織變革對激勵制度無顯著影響。	不成立	
假設 5.3 員工的組織變革對工作壓力無顯著影響。	不成立	
假設 5.4 員工的組織變革對工作滿足無顯著影響。	不成立	
假設 5.5 員工的組織變革對工作倦怠無顯著影響。	不成立	
假設 5.6 員工的主管領導對激勵制度無顯著影響。	不成立	
假設 5.7 員工的激勵制度對工作壓力無顯著影響。	不成立	

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表(續)

研 究 假 設	結果驗證	備 註
假設 5.8 員工的激勵制度對工作滿足無顯著影響。	不成立	
假設 5.9 員工的激勵制度對工作倦怠無顯著影響。	成立	
假設 5.10 員工的主管領導對工作壓力無顯著影響。	不成立	
假設 5.11 員工的主管領導對工作滿足無顯著影響。	不成立	
假設 5.12 員工的主管領導對工作倦怠無顯著影響。	成立	
假設 5.13 員工的工作壓力對工作滿足無顯著影響。	不成立	
假設 5.14 員工的工作壓力對工作倦怠無顯著影響。	不成立	
假設 5.15 員工的工作滿足對工作倦怠無顯著影響。	成立	

資料來源：本研究整理

## 5.2 建議

壽險是一項無型商品的推銷，從業人員要面對客戶大眾及公司的要求。因此，壓力及挫折感大於其它工作，如何面對壓力及挫折感需靠管理者及業務員共同面對與解決。進而達成個人及公司之目標

對壽險公司的建議：在變革過程中建議由公司內部整合並考量領導方式，配合激勵制度，並以此進行組織結構上的調整與整合，培養員工未來向心力及競爭力，降低工作倦怠感。

對壽險從業人員的建議：組織變革是公司確保競爭力的要件，善用公司資源，在公司變革中隨著公司一起成長，正面態度接受主管領導，保有服務的熱心來迎接每個月的挑戰。

### 5.3 對後續研究者的建議

#### 1. 研究對象方面

本研究係以國泰人壽員工為研究對象，因此在結果之推論上，需持保留態度。未來研究範圍可擴大至全國各壽險公司，研究對象亦可加入銀行、證券業以建立更完整的實證資料。

#### 2. 研究方法方面

本研究除文獻探討外，僅採用問卷調查法進行實證研究。問卷填答易偏於主觀，且只能瞭解填答者對問項的態度，無法探知其內在意涵，因此建議未來研究可針對研究對象，進行深入訪談，以獲得更詳盡、更客觀的研究結果。

#### 3. 研究變項方面

本研究旨在探壽險的業人員的組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究，並以工作壓力、工作滿足為中介變項。未來研究可加入「人格特質」、「組織氣候」、「工作投入」、「工作士氣」、「工作績效」或「離職傾向」等重要變項於研究模式中，以更瞭解其整體之關聯性。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 毛治國(民 90), 讓中華電信成為投資人, 客戶與員工的價值創造者, 《中華電信》,第 35 卷,第 1 期,頁 2-9。
2. 王太山(民 90), 組織變革、組織承諾與工作壓力相關性之研究 以雲嘉地區郵政員工為例-國立中正大學企業管理研究所
3. 王文正(民 79), 員工 A 型人格特質、主管領導型態和員工工作壓力之間關聯性研究 - 以公民營加油站員工為例-國立交通大學管理科學研究所
4. 王秋慶(民 91), 員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究 以嘉義縣市地政事務所為例-南華大學管理研究所
5. 王國揚(民 91), 角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討 以財政部台灣省中區國稅局為例-中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 王進清(民 91), 人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例-長榮管理學院經營管理研究所論文
7. 王嬋媚(民 92), 高中職轉型為綜合高中組織變革、教師角色壓力與工作倦怠相關之研究 以社會支持為干擾變項-國立中山大學大陸研究所
8. 白立範(民 92), 組織變革與國際化知覺對軍官組織公民行為 之影響研究-以後備司令部為例-大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
9. 朱明謙(民 89), 高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究-義守大學管理科學研究所碩士論文。
10. 江國泉(民 93), 組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究 - 以國營企業為例-大同大學事業經營研究所碩士論文。
11. 何岫曄(民 92), 員工對組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究 以台灣銀行業為例-大同大學事業經營研究所碩士班
12. 吳秉恩(民 82), 組織行為學, 台北:華泰書局。
13. 吳錦隆(民 89), 影響國中訓導主任工作壓力與工作適應相關因素之研究-彰化師範大學工教所碩士論文。
14. 李隆勝、黃同圳(民 89), 人力資源發展, 台北:師大書苑有限公司。

15. 李漢雄、郭書齊(民 87), 提升競爭優勢的人力資源策略—談創新力發展與創新活動導入-勞資關係論叢, 第七期, 第七卷, 頁 31-62。
16. 林立曼(民 89), 戶政人員工作壓力之研究-國立政治大學公共行政學系碩士
17. 林秋華(民 89), 組織變革中人事制度對員工工作滿足及組織承諾影響-大葉大學工業關係研究所
18. 林財丁(民 89), 管理學 P 420, 台中: 倉海書局
19. 孫本初等編著(民 88), 組織發展, 台北: 國立空中大學印行。
20. 孫茄綾(民 91), 組織變革十講第三講, 台北, 才庫人力資源顧問股份有限公司。
21. 孫進發(民 92), 員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究 :以台糖公司為例-長榮大學經營管理研究所
22. 徐木蘭(民 73), 見樹又見林-台北: 經濟與生活。
23. 徐聯恩(民 85), 企業變革系列研究, 台北: 華泰書局。
24. 張瑋恩(民 89), 激勵與工作滿足關係之研究, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
25. 張曉春(民 72), 專業人員工作疲乏研究模式 - 以社會工作員為例 (上)、(下)。思與言, 台北: 思與言雜誌社, 21 卷 1 期, 66-79 頁, 及 21 卷 2 期, 179-201 頁
26. 莊靜宜(民 88), 高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究-國立成功大學工業管理碩士
27. 許士軍(民 61), 有關黎史二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性之探討-國立政治大學學報, 第 26 期, 103-138 頁。
28. 許士軍(民 82), 管理學, 東華: 台北。
29. 郭文德(民 84), 壽險行銷管理, 第二版。台北: 雅登出版社。
30. 郭盈卿(民 89), 空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關之研究-國立中山大學人力資源管理研究所
31. 陳金貴(民 65), 組織變革中員工抗拒改革的研究-嘉新水泥文化基金會論文, 1976 年。
32. 陳俊光(民 89), 壓力管理輕鬆做-人事月刊 31 卷 1 期。
33. 陳盈成(民 90), 分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究-交通大學經營管理研究所碩士論文。
34. 陳淑娟(民 90), 組織變革下國民小學教師工作壓力與因應策略之研究-臺南師範學院國民教育研究所

35. 陳敬強(民 93), 組織變革認知與工作壓力工作滿意相關性之探討—以台糖公司為例組織變革認知-國立政治大學行政管理碩士學程
36. 陳德宗 ( 民 93 ) , 學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究 - 以嘉義縣市高中職國中國小為例-南華大學管理科學研究所碩士論文。
37. 陳麗雅(民 91), 護理人員人力資源管理策略活動及其主管領導型態與工作滿足之關係研究-國立中山大學人力資源管理研究所
38. 陳獻宗(民 93), 工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例-佛光人文社會學院管理學研究所
39. 曾憲章 ( 2000 ) , 「台灣產險公司薪資制度與業務人員激勵制度之探討」-私立逢甲大學保險學系未出版碩士論文
40. 程言美(民 92) 主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例 -南華大學管科所碩士
41. 黃臺生 ( 民 85 ) , 「突破升遷的無形障礙」-公務人員月刊，創刊號：頁 50-61。
42. 黃蘭鈺(民 91), 激勵因素.激勵制度與工作滿足之研究-以台中市某國際觀光旅館為例-靜宜大學觀光事業學系研究所
43. 葉明瑞(民 90), 電子媒體新聞工作者工作壓力及其因應之研究-義守大學管理科學研究所
44. 葉郁蘭(民 83), 美國式的改造與日本式的改善，台北
45. 雷正光、郭揚(民 91), 「論高等職業教育課程改革的基本策略」-上海職業技術教育研究所高等職業教育課程。
46. 廖年明(民 91), 啟動小障礙的組織變革之秘訣,台北。
47. 榮泰生(民 85), 自動化科技月刊，台北，143 期，40-41 頁
48. 劉秋梅 ( 民 91 ) , 高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究-國立中山大學企業管理學系碩士論文。
49. 劉致豪(民 79), 造成組織變革的原因,台北。
50. 劉淑慧 ( 民 76 ) , 助人工作者職業倦怠量表之編製與調查研究-國立臺灣教育學院輔導研究所碩士論文。
51. 蔣美惠(民 93), 探討保全人員生涯管理，人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例-南華大學管理科學研究所碩士論文。

52. 蔡宛霖(民 92), 激勵制度與工作滿足之相關性研究 - 以新竹科學園區為例-大葉大學關係學系碩士班碩士論文。
53. 蔡培村(民 69), 國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛之關係-國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
54. 鄧東濱(民 77), 管理技巧：員工問題之診斷與處理-台北：格致管理顧問公司。
55. 霍祥雲(民 91), 工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究 - 以內政部老人安養互助機構為例-國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。
56. 戴秋芸(民 91), 企業面臨外在環境促動組織不得不進行變革-能力雜誌。
57. 謝安田(民 74), 人事管理, 台北：三民書局。
58. 謝安田(民 81), 企業管理, 台北：五南圖書公司。
59. 謝金城(民 91), 「變革與創新」, 台北。

## 英文文獻

1. Alderfer(1972), Existence, relatedness and growth. New York : a division of the Macmillan company.
2. Bass, B. M.1985, Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, Vol.13, pp.26-40.
3. Blake R.R. & Mouton J.S., The new managerial gird. Houston:Gulf Publishing company,1978,p.11
4. Bramhall, M. , & Ezell ,S. ( 1981 ) , “How Burned out Are You ? ”Public Welfare , Winter , pp.23-27.
5. Burns, J. M.,(1978), Leadership. New York: Harper & Row
6. Carroll, J. X., & White, W. (1982). ”Theory Building: Integration Individual and Environmental Factors within an Ecological Framework.” In W. S. Paine(ed.) Job Sress and Burnout . Beverly Hills, CA: Sage Publications, p.44.
7. Cherniss , C. ( 1980a ) , Professional Burnout in Human Service Organizations. New York : Praeger.
8. Cuban,L.(1992), Curriculum stability and change. In jackson. P,W.(ed.).Handbook of research on curriculum. London : Falmer press
9. Daft, R. L. and K. E. Weick, “Toward a Model of Organizations as Interpretation System,” Academy of Management Review 9, no.2 (1984): 284-295.
10. David.J Cherrington(1989), Organizational Behavior, Boston : Allyn and Bacon.
11. Davis K. (1972) , “Human Behavior at Work”, 4th Edition, New York: McGraw- Hill , p.100.
12. Dessler, ( 1992 ) , Human resource management. New Jersey :Prentice-Hall,3.
13. Douglas McGregor, 1960, The Human Side of Enterprise.
14. Fiedler F.E., Chemers M.M., and Mahar L. 1977, Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept, New York : John Wiley.
15. Gabris , G. T. , & Ihrke , D. M. ( 1996 ) , “Burnout in a Large Federal Agency Phase Model Implications for How Employees Perceive Leadership Credibility.” Public Administration Quarterly , Summer ,pp.220-249.

16. Hammer & Champy , 1994 , 改造企業-再生策略的藍本 , 楊幼蘭譯 , 牛頓出版社 , 台北。
17. Hammer, M., and Stanton, S. A.(1993), “The Reengineering Revolution- A Handbook”, Harper Collins Publishers
18. Harrison, W. D. (1983), “A Social Competence Model of Burnout.” In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions . New York: Pergamon Press, p.31.
19. Heifetz, L. J., & Bersani, Jr. H. A. (1983), “Disrupting the Cybernetics of Personal Growth: Toward a Unified Theory of Burnout.” In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions . New York: Pergamon Press , p.52.
20. Herzberg, F.(1966), Work and Nature of Man, the World Publishing Co., 1966, pp12-31,56,72-74
21. Hoppock,R.(1935), Job satisfaction. New York: Harper & Row Inc
22. House R.J. 1971,A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp.321-338.
23. Jackson ,C.N. , & Manning ,M.R. ( 1995 ) , “Burnout and Health Care Utilization.”Journal of Health andHuman Services Administration , Vo118, No.1,pp.31-43.
24. Kanter.stein & Todd D.Jick(1992), “The Challenge of organizational change : how company experience it and leaders guide it,New York : Free Press
25. Kotter, J. P. ( 1995 ) , Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73 ( 2 ) , 59-67.
26. Kotter, J.P.(1990), A force for change :How leadership differs from management, New York : The Free Press.
27. Lander. F. ,& Brown, L. D. (1974), 「 Organization Development Review of Psychology. 」
28. Leavitt, H. J., (1976), “Applied Organization Change in industry”, In J. G March (eds.), Handbook of Organization, Chicago : Rand McNally, pp.144-167.
29. Lewin, K., “Frontiers in Group Dynamics: Concept,Method, and Reality in Social Science”Human Relations 1,1947, pp.5-41.

30. Locke, E.A. and Faren D.B.(1980), “The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance”, Change in Working Life, London: Wiley.
31. Martin, R. P. (1983), An Analytic Study of the Burnout Syndrom as It Occurs among Parachurch Professionals . (Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh,1983) , University Microfilms International, p.38.
32. Maslach, C., “Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon,” in Job stress and burnout ed. W. S. Paine (1982): 29-40.
33. Maslow, A. H.(1954), Motivation and Personality, New York,Harper &
34. McClelland, D.C., The Achieving Society, Princeton, ( N.J.: Van Nostrand Reinhold Co., 1961). 轉引自姜占魁 , 組織行為與行政管理 , (台北 : 于聰玲 , 1996 年 8 月 ) 頁 139.
35. Michael CE. Spector (1982), "Causes of Employee Turnover",Journal ofApplied Psychology, pp.53-59.
36. Mintzberg, H. and F. Westley( 1992), Cycles of Organizational Change, Strategic Management Journal, 13: 39-59.
37. Penzer, W.N.(1973), “Productivity and motivation through job engineering”, New York: AMA, Inc.
38. Pines, A. M. (1982), ”Changing Organizations : Is a Work Environment without Burnout an Impossible Goal?”in W.S. Paine(ed.), Job Stress and Burnout :Research, Theory, and Intervention Perspectives . Beverly Hills, CA: Sage Publications, .p.192.
39. Potter, B. A. (1985), Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity. Berkeley, CA.: Ronin, pp.3-9.
40. Recardo, R. J., (1991), “The What, Why and How of Change Management”, Manufacturing Systems, vol.9, No.5, pp.52-58.
41. Recardo, Ronald J.,( 1991), The What, Why and How of Change Management, Manufacturing System, 9(5), 52-58.
42. Reuter, V.G. (1980), “Wage Incentives: A Valuable Productivity Tool”, Journal of System Management, 10,pp.27-33.
43. Robbins, S.P.(1998), Organization Behavior ,8th ed ,New Jersey: Prentice-Hill.
44. Robbins, S.P., (1989), Organization Theory: Structure, Design, & Applications, N. J.: Prentice-Hall, Inc., p.176.

45. Robbins.S.P(1992), Organizational Behavior(6th ed),Englewood Cliff .N.Y. : Prentice-Hall(1992)
46. Robertson, D. G. (1993), Empiricism in business ethics: Suggested research directions, Journal of Business Ethics, 12, pp.585-599
47. Row Publishers., p.45.
48. S.E.Seashore and T.D.Taber(1975), "Job satisfaction and their correlation",Americian Behavior and Scientist.(18),P346
49. Stogdill, R. M. (1974), HandBook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.
50. Tichy & Ulrich(1984), Organizational Behavior and the Practical of Management, (5 ed.), Scott: Foresman and Company, 1984
51. Veninga, R. L. , & Spradley , J. P. ( 1981 ) , The Work/Stress Connection : How to Cope with Job Burnout.Boston : Little ,Brown&Company.
52. Venkatraman, N. ( 1995 ) , "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition," Sloan Management Review, Winter, 1995, pp. 429-442.
53. Zaleznik, A.(1977), Managers and leaders : are they different?, Harvard Business Review, 55, pp. 67~68

## 量表

敬愛的金融界先進您好：

首先感謝您的協助與參與。這是一份純學術研究的問卷，主要目的在瞭解您在組織變革中，嘗試從個人的觀點及感受主管領導、激勵制度、工作壓力與工作滿足、來探討對工作倦怠之影響。懇請您撥冗填答(約10餘分鐘)，您的鼎力相助，對本研究有至大貢獻。

本問卷採匿名方式，所有資料僅作為學術研究之用，絕不對外公開，敬請安心作答。填選完畢後，請將問卷逕交委託之聯絡人代為收回。佔用您寶貴的時間，謹致上十二萬分的謝意！

敬祝

業績輝煌、萬事如意!

南華大學管理科學研究所  
指導教授：陳孟修 博士  
研究生：張元昌 敬上

### 一、組織變革

非常同意 5  
同 意 4  
沒 意 見 3  
不 同 意 2  
非常不同意 1

1. 我感覺公司有需要運用更複雜能力的傾向。
2. 我感覺公司有分工更為細部多樣的傾向。
3. 我感覺我有更能夠獨立完成工作的傾向。
4. 我感覺我更容易了解自己工作表現的傾向。
5. 我感覺公司有重新調整工作流程的傾向。
6. 我感覺公司有修訂各部門權責，充分向下授權的傾向。
7. 我感覺公司有組織精簡，調整編制及職等結構的傾向。
8. 我感覺公司有人員遇缺不補，以加班或外包方式因應人力不足的傾向。
9. 我感覺公司有辦理教育訓練，藉以提昇員工工作技能與素質的傾向。
10. 我感覺公司有促進各單位溝通協同能力的傾向。
11. 我感覺公司有爭取員工對公司向心力和信心的傾向。
12. 我感覺公司有重視團隊合作以促進同仁間和諧關係的傾向。
13. 我感覺公司有更新生產技術與設備的傾向。
14. 我感覺公司有推動辦公室電腦化作業的傾向。
15. 我感覺公司有重視商品品質與作業期限的傾向。
16. 我感覺公司有利用資訊系統改變原本作業方式的傾向。

## 二、主管領導

非常同意 5  
同意 4  
沒意見 3  
不同意 2  
非常不同意 1

1. 在他身邊工作，我覺得很愉快
2. 他使我有意願為團體利益而犧牲個人利益
3. 通常他會將同仁的建議付諸實行
4. 他能了解我的需求，並試著幫助我得到它
5. 當我在工作上有好的表現時，他會給予讚美
6. 他贏得每一位部屬的尊敬
7. 對於那些較被人忽視的部屬，他會給予關切
8. 他是一位值得我尊重的模範
9. 在我心目中，他是成功與成就的象徵
10. 當我遇到困擾的議題時，他會提供我一個新的思考方向角度
11. 他具有好的團隊精神
12. 他會大力讚揚或擢升工作優良的部屬
13. 我相信他的能力與判斷力足以克服任何困難
14. 他使我做超過我預期能力以外的努力
15. 他是一位能激勵、啟發部屬的人
16. 與他一起共事，令我覺得很驕傲
17. 他會將我的工作表現告訴我
18. 他具有特別的天賦，能洞悉真正值得我們思考的事物
19. 他的觀念能使我重新思考一些，我視為理所當然的想法
20. 他能使我用新的思考模式去解決舊問題
21. 他讓我覺得只要我的工作盡如人意，則可更上一層樓
22. 他能激發我對他的忠誠
23. 他使我對未來更加樂觀
24. 他是一位深信『事在人為』的人
25. 他能激發我對組織忠誠
26. 我對他有完全的信心
27. 他能指出我們一起工作所能達成的願景，而這樣的願景令我們感到振奮
28. 他能使我知道何謂真正重要的事
29. 他會鼓勵我們去了解其他成員的職務
30. 他給我有整體目標感
31. 他能使團體的每一個人對所分派的任務感到熱誠
32. 只要用舊有的工作方式工作，他都會滿意我的工作表現
33. 我以他為我的行為模範

34. 若無他所規範出的願景來做為領導，則我們通常難有好的成就

### 三、激勵制度

	非常滿意 5	滿意 4	沒意見 3	不滿意 2	非常不滿意 1
1. 我對於目前的底薪感到					
2. 我對於目前的獎金(如:年終獎金、績效獎金)感到					
3. 我對於目前的加薪、調薪感到					
我對於目前的所得保障(如:社會保險、勞保、健保、傷害保險、退休金)感到					
4. 到					
5. 我對於目前的津貼(如:交通津貼)感到					
6. 我對於目前的工作生活相關制度(如:特別年假、彈性工作安排)感到					
7. 我對於目前的升遷機會感到					
8. 我對於目前的參與決策權感到					
9. 我對於目前的教育訓練感到					
10. 我對於目前的公開表揚感到					

### 四、工作壓力

	非常同意 5	同意 4	沒意見 3	不同意 2	非常不同意 1
1. 我在擔任業務工作時，常常會擔心責任問題					
2. 我在工作時常感到緊張					
3. 我有胃方面的疾病					
4. 下班後常感到非常疲倦					
5. 我不喜歡我的工作時間					
6. 我的工作性質影響我的健康					
7. 我的工作性質影響到我的家庭生活					
8. 我在工作時常覺得無聊厭煩					
9. 我覺得在工作時脾氣比平常暴躁					
10. 我對我的工作的前景充滿希望					
11. 我對我的工作非常滿意					
12. 我的工作與我當初的期望很相近					
13. 如果能重新選工作，我還是選擇做基層公務人員					
14. 我會推薦朋友參加考試，從事基層公務人員的工作					
15. 我覺得我對目前的工作勝任愉快					
16. 我覺得在目前的職位上工作，能充分發揮我的才能					

## 五、工作滿足

非常滿意 5  
滿意 4  
沒意見 3  
不滿意 2  
非常不滿意 1

1. 對於工作的忙碌程度，我感到
2. 對於工作能有發揮自己才能、單獨表現的機會，我感到
3. 對於工作常常有機會做不同的事情，我感到
4. 我所擔任的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」，對於這一點，我感到
5. 對於上司對待下屬的方式，我感到
6. 對於上司做決定的能力，我感到
7. 我的工作中把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到
8. 對於這個工作提供我工作的穩定性，我感到
9. 對於工作中我能為別人服務的機會，我感到
10. 對於工作中我能告訴別人應該做些什麼事情的機會，我感到
11. 對於我的專業能力和技術，與目前工作及自己期望相符程度，我感到
12. 對於組織執行政策的方法，我感到
13. 對於我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的報酬（薪資），我感到
14. 對於現任工作給予我的晉升機會，我感到
15. 對於在工作上能自由運用自己的判斷力，我感到
16. 對於在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情的機會，我感到
17. 對於工作條件（例如福利、休假等），我感到
18. 對於和同事間相處的情形，我感到
19. 對於完成工作後所得到的讚許，我感到
20. 對於工作中所得到的成就感，我感到
21. 我的工作對公司重要程度之看法，我感到

## 六、工作倦怠

非常同意 5  
同意 4  
沒意見 3  
不同意 2  
非常不同意 1

1. 工作一整天後，我感到精疲力盡
2. 我的工作讓我感到筋疲力竭
3. 每天早上起床想到又要面對一天的工作，就覺得無聊厭煩

4. 整日工作真的使我神經緊繃心力交瘁
5. 我能有效地解決工作中的問題
6. 我覺得自己過度努力工作快被工作給溶化了
7. 我可以感受到自己正朝組織目標做有效的貢獻
8. 自從接下目前的工作以來，我對工作的興趣漸感降低
9. 我對目前工作的狂熱已漸消失
10. 我覺得目前的工作滿能讓我發揮的
11. 當我完成某項工作時，我會因此而雀躍不已
12. 我已完成目前工作中許多值得去做的事
13. 我只要做我的工作而不被打擾就好了
14. 我懷疑我的工作是否對他人有益
15. 我質疑我所做的工作是否有意義
16. 在我的工作上，我自信能有效地將事情做好

七、基本資料：(請依個人狀況，勾選適當選項)

1. 職務：(1) 內勤 (2) 外勤
2. 職位：(1) 中高階主管 (2) 基層主管 (3) 非主管
3. 服務年資：(1) 未滿三年(2) 3~5年(3) 5~10年(4) 10年以上
4. 學歷：(1) 高中職(含)以下(2) 大專(3) 碩士(含)以上
- 薪資：(1) 25000以下(2) 25001-50000(3) 50001-100000(4) 100001以上
5. 100001以上
6. 年齡：(1) 30歲以下(2) 31~40歲(3) 41~50歲(4) 50歲以上
7. 婚姻狀況：(1) 已婚(2) 未婚
8. 性別：(1) 男(2) 女